جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية

دراسة ميدانية على البنك العربي

إعداد الطالبة
نائلة محمود ذياب

المشرف
الدكتورة / كريمة علي الجوهر

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
جامعة العلوم التطبيقية

آب، 2010

نمـــــوذج : د.ع -19
قسم التخصص:
رقم صادر القسم:
التاريـــــخ: /   /

جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

اتحاد الجامعات العربية
الجامعات الأردنية / مركز صندوق إيداع الرسائل الجامعية

نموذج تفويض

أنا نـائلة محمود جمعـة ذيـــاب.

أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من رسالتي / أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الجهات أو الأشخاص عند الطلب .

التوقيع : ________________

التاريخ : ________________

Association of Arab Universities (AarU)
The University of Jordan

Authorization form

I Naila Mahmoud diab.

Authorize the University of Jordan to supply copies of my thesis / dissertation to libraries or establishments or individual on request .

Signature :
Date :

نمـــــوذج : د.ع14

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة العلوم التطبيقية الخاصة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا/ ماجستير محاسبة

قرار لجنة المناقشة

اجتمعت اللجنة المكلفة بمناقشة رسالة الماجستير للطالبة نائلة محمود ذياب بتاريخ / /2010
وكانت اللجنة مكونة من:

د. كريمه الجوهر	مشرفاً ورئيساً
أ.د. يوسف سعادة	عضواً
د. صالح العقدة	عضواً
د. توفيق عبد الجليل	عضواً

وبعد المداولة، توصي اللجنة بالقرار التالي:

....

أعضاء اللجنة:

رئيس اللجنة	د. كريمة علي الجوهر	التوقيع:
عضو	أ.د. يوسف سعادة	التوقيع:
عضو	د. صالح العقدة	التوقيع:
عضو	د. توفيق عبد الجليل	التوقيع:

إهداء خاص

إلى سعادة الدكتور

هيثم عبد الله عبد اللطيف ابو خديجة

نائب رئيس مجلس إدارة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة

حفظه الله ورعاه

الإهـــــــداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله،،

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله،،،

إلى والدتي أطال الله في عمرها،،،

إلى زوجي وأبنائي حفظهم الله ووفقهم،،،

إلى كل الذين وقفوا معي ليلاً ونهاراً في سبيل إخراج هذه الدراسة وإظهارها إلى النور،،،
أهدي دراستي المتواضعة...

الباحثـــــــــة

شكر وتقدير

بكل مشاعر الشكر وعظيم الامتنان والوفاء بالجميل، أقدم شكري الخالص إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "كريمة الجوهر" التي كان لها اليد الطولى فيما وصلت إليه هذه الدراسة من توفيق وإتقان وظهورها إلى النور لتعم فائدتها على كل من اطلع عليها.

كما وأقدم شكري وامتناني إلى أساتذتي الكرام الذين نهلت من مناهج علمهم الغزير،، وأخص بالذكر عميد البحث العلمي والدراسات العليا، وعميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة، ورئيس قسم المحاسبة الدكتور صالح العقدة الذي قدم لنا يد العون والمساعدة لإتمام هذه الدراسة، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وأخيراً أتقدم بالشكر للجنود المجهولين الذين ساعدوني في تعبئة وجمع الاستبانات... زملائي وزميلاتي في البنك العربي، والى الآنسة هند أبو صفية التي قامت بطباعة هذه الدراسة، وأخيراً إلى شقيقتي... رائدة التي كان لها دور كبير في المساعدة في إتمام هذه الدراسة.

الباحثة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ج	قرار لجنة المناقشة
د	اهداء خاص
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ط	قائمة الاشكال
ي	الملخص
1	المقدمة
3	الفصل الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة
4	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
31	المبحث الأول: الرقابة الداخلية : مفهومها وعناصرها
48	المبحث الثاني: جودة الخدمات: مفهومها وابعادها
65	المبحث الثالث: العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية والرقابة الداخلية
72	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة واختبار الفرضيات
74	المبحث الأول: توصيف المعلومات العامة وأسئلة الاستبانة
88	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
102	الاستنتاجات والتوصيات
103	الاستنتاجات
104	التوصيات
106	المصادر والمراجع
117	الملاحق
i	اسم الرسالة باللغة الانجليزية
ii	الملخص باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	محكمي الاستبانة	13
2	قياس الثبات للاستبانة	14
3	توصيف المعلومات العامة للعينة	74
4	مقياس ليكرت الخماسي	76
5	التوصيف الاحصائي لمحور بيئة الرقابة	77
6	التوصيف الاحصائي لمحور عملية تقييم المخاطر	79
7	التوصيف الاحصائي لمحور انشطة الرقابة	80
8	التوصيف الاحصائي لمحور المعلومات والاتصال	81
9	التوصيف الاحصائي لمحور الإشراف والمتابعة	82
10	التوصيف الاحصائي لبعد العناصر الملموسة	84
11	التوصيف الاحصائي لبعد الاعتمادية	84
12	التوصيف الاحصائي لبعد سرعة الاستجابة	85
13	التوصيف الاحصائي لبعد الامان	85
14	التوصيف الاحصائي لبعد الاهتمام	85
15	نتائج اختبار الفرضيةالرئيسية للدراسة	86
16	اثر بيئة الرقابة في جودة الخدمات المصرفية	87
17	اثر تحليل المخاطر في جودة الخدمات المصرفية	88
18	اثر أنشطة الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية	89
19	اثر نظم المعلومات والاتصالات في جودة الخدمات المصرفية	90
20	اثر الإشراف والمتابعة في جودة الخدمات المصرفية	90
21	اثر عناصر الرقابة والعناصر الملموسة لجودة الخدمة	91
22	اثر عناصر الرقابة وابعاد الاعتمادية لجودة الخدمة	92
23	اثر عناصر الرقابة الداخلية وابعاد سرعة الاستجابة لجودة الخدمة	93
24	اثر عناصر الرقابة الداخلية وابعاد الامان لجودة الخدمة	93
25	اثر عناصر الرقابة الداخلية مع ابعاد الاهتمام لجودة الخدمة	94

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	الاستبانة	116
2	النتائج الاحصائية	123

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	أنموذج الدراسة	7
2	مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية	36

أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية
دراسة ميدانية على البنك العربي

إعداد الطالبة
نائلة محمود ذياب

المشرف
الدكتورة / كريمة علي الجوهر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية الخمسة: (بيئة الرقابة، أنظمة المعلومات، عملية تقييم المخاطر، إجراءات وأنشطة الرقابة، متابعة أساليب الرقابة) وبين أبعاد جودة الخدمة : (العناصر الملموسة، الاعتمادية (المصداقية)، سرعة الاستجابة، الثقة في التعامل (الأمان)، الاهتمام (التعاطف)) في البنك العربي وتشخيص جوانب الضعف والقوة في عناصر الرقابة الداخلية في البنك العربي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اختيار عينة من مدراء ومسؤولي الرقابة، ورؤساء الأقسام في البنك العربي من خلال إدارته العامة، وفروعه الممتدة في كافة مناطق المملكة والذين يعملون في هذا المجال، وقد بلغ عدد أفراد العينة 75 فرداً.

ومن خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، تم اختبار فرضيات الدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية المتمثلة ببيئة الرقابة، وأنظمة المعلومات والاتصالات وتحليل المخاطر، وأنظمة الرقابة وإجراءات المتابعة والإشراف وبين أبعاد جودة الخدمة.

واستناداً إلى تلك النتائج تم تقديم العديد من التوصيات من أهمها: انه لضمان جودة العمل في البنوك لابد من تعزيز اجراءات الرقابة الداخلية معتمدين في ذلك على المداخل الحديثة في تقييم هذه الاجراءات من خلال تحليل المخاطر المرتبطة بها، وتظهر أهمية هذا المدخل مع تزايد استخدام التكنولوجيا لتغطية كافة انشطة البنك.

أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية

دراسة ميدانية على البنك العربي

المقدمة

لا تختلف المصارف عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث ضرورة تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية، بل أن الرقابة الداخلية في المصارف شديدة الأهمية باعتبارها مؤسسات مالية، يأتمنها الأشخاص الطبيعيون، والاعتباريون على إيداع أموالهم، ويلجؤون إليها لتدبير احتياجاتهم المالية، ولعل كبر حجم العمليات المصرفية وتنوعها، والأموال التي يتم تداولها، تجعل المصارف هدفاً للعديد من المجالات غير المشروعة.

ولكي تتمكن المصارف من القيام بدورها من حيث تقديم خدمات ذات جودة عالية، يتطلب الأمر تدعيم وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية وإجراءاتها، لمواجهة التطورات السريعة والمتنوعة في الخدمات المصرفية، خاصة وانه في السنوات الأخيرة، بدأ إحساس متنام من جانب إدارة البنوك بأهمية جودة الخدمات المصرفية كأحد المدخلات الأساسية في عملية تسويق ما تنتجه من خدمات، وقد زاد من هذا الإحساس الطبيعة التنافسية التي آلت إليها السوق المصرفية، حيث أدركت البنوك أن زيادة قدراتها التنافسية، وتعزيز أوضاعها في السوق، لا يكمنان فيما تقدمه من خدمات متنوعة، بل في تحقيق مستويات جودة عالية تتضمنها تلك الخدمات.

ويعتبر موضوع جودة الخدمات – وتحديداً الخدمات المصرفية – من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع من جوانبه المختلفة.

والحقيقة أن الكثير مما يمكن عمله في مجال تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحسينها تبدأ نقطة انطلاقه من دراسة الرقابة الداخلية وتقويمها، حيث لاقى موضـــوع الرقابـــة الداخليـــة عناية كبيرة من القائمين على إدارة المصارف، نتيجة لما يشهده العـــالم حاليـــاً مـــن تطـــورات اقتصادية سريعة ومتغيرة.

لذا ومن هذا المنطلق فقد جاء اهتمام الباحثة بهذا الموضوع، للتحقق مـــن دور الرقابـــة الداخلية في تفعيل جودة الخدمات المصرفية، وبالتطبيق على البنك العربي، حيث يعتبر البنك قوة دافعة، لدوره البارز في تنمية الاقتصاد العربي، وذلك من خلال تمويـــل المـــشاريع الاساســـية الاستراتيجية عبر منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا، وصنف البنك العربي من ضمن اكبـــر المؤسسات المالية العالمية، حيث تبلغ قاعدة رأس مال البنك العربي 7.5 مليار دولار امريكـــي، فيما يبلغ اجمالي الموجودات 45.6 مليار دولار، وبلغ دخله قبل الـــضرائب 1.06 مليـــار دولار امريكي في نهاية 2008، ويقدم البنك العربي مجموعة متنوعة من الخدمات التي تشمل أربعـــة مجالات رئيسية هي: الأعمال المصرفية الشخصية، وخدمة الـــشركات والعمليـــات المـــصرفية الإستثمارية، وإدارة الثروات، وأعمال الخزينة، وجدت لخدمة احتياجـــات الأفـــراد والـــشركات والوكالات الحكومية وغيرها من المؤسسات المالية والعالمية، وقد تم تناول الموضوع من خلال ثلاثة فصول رئيسية: الأول حدد الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة، أما الفصل الثـــاني فتطرق إلى الجانب النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث تحدث الأول عن الرقابة الداخليـــة، والمبحث الثاني عن مفهوم الجودة وأبعادها، أما المبحث الثالث فبين أوجه العلاقة بـــين جـــودة الخدمات المصرفية والرقابة الداخلية، أما الفصل الثالث فتضمن الجانب العملي للدراسة حيث تم توصيف المعلومات العامة للعينة، وأسئلة الاستبيانة، واختبار الفرضـــيات، ومـــن خـــلال تلـــك الفصول تم تلخيص أهم النتائج وقدمت بعض التوصيات المناسبة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

سيتم من خلال الإطار المنهجي للدراسة تحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وفرضياتها، وأسلوب الدراسة كما هو مبين في الفقرات التالية.

مشكلة الدراسة

أدى التنافس المتزايد بين البنوك إلى ضرورة وجود رقابة داخلية مباشرة على جودة الخدمات المصرفية، بحيث يتم الحصول على أفضل الخدمات المصرفية بعد مراقبتها وتطويرها بشكل مستمر.

وتواجه البنوك اليوم موجة من التحديات، متمثلة في التزايد السريع والواضح لأعداد البنوك في الفترة الأخيرة، بحيث أصبح يصعب التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل هذه البنوك، فضلاً عن الضغوطات المالية، والتعقيدات القانونية، التي تكبل تلك البنوك وتؤثر على فاعليتها وأدائها.

وبالرغم من توسيع قاعدة الرقابة الداخلية في البنوك، إلا أن ربط مفهوم الرقابة الداخلية بجودة الخدمات المصرفية لا زال ينحصر في المنظور الضيق المتمثل في تحقيق مزايا فنية تستخدم لأغراض تنافسية، لذا تتمثل مشكلة الدراسة في النقص البحثي المتعلق بطبيعة الترابط بين الرقابة الداخلية من منظوره الواسع بعناصره المختلفة، وبين مقاييس جودة الخدمات المصرفية.

استناداً إلى ما سبق تحاول هذه الدراسة الاجابة على التساؤلات التالية:

س: ما هو تأثير بيئة الرقابة على جودة الخدمات المصرفية.

س: ما هو تأثير أنظمة المعلومات المستخدمة في البنك على جودة الخدمات المصرفية.

س: ما هو تأثير المخاطر المرتبطة بأنشطة البنك على جودة الخدمات المصرفية.

س: ما هو تأثير إجراءات وأنشطة الرقابة الداخلية المتبعة في البنك على جودة الخدمات المصرفية.

س: ما هو تأثيرمتابعة إدارة البنك لأساليب الرقابة الداخلية المتبعة على جودة الخدمات المصرفية.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من التأثير الكبير للرقابة الداخلية على كافة القطاعات وخاصة القطاع المصرفي، حيث أن نقص الرقابة الداخلية على جودة خدمات القطاع المصرفي يمكن أن يؤدي الى أزمات إقتصاديه كبيرة، كما حدث فى السنوات الأخيرة، وأدى الي إفلاس أكبر البنوك على مستوى العالم، خاصة وأن الهدف الرئيس للقطاع المصرفي هو المحافظة على عملائه الحاليين، واستقطاب اكبر عدد ممكن من نخبة العملاء لأغراض تحقيق الأرباح، وهذا يصعب تحقيقه إلا إذا تم ربط الرقابة الداخلية مع جودة الخدمات المصرفية، علماً بأن كافة التعاريف للرقابة الداخلية تربط بينهما بشكل ضمني، حيث أجمعت هذه التعاريف على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الأحوال الى القرارات التي تتخذ، ومحاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف البنوك، وبما أن أهم أهداف المصارف هو استقطاب العملاء وخدمتهم على أحسن وجه، إذاً لابد من توجيه الرقابه الى الخدمات المصرفية للإرتقاء بمستواها، ورفع جودتها

بحيث تحقق الهدف المنشود، هنا تظهرأهمية هذه الدراسة من حيث: أهمية دور الرقابة الداخليـــة للبنوك في الرقابة على جميع الأعمال والمنتجات البنكية، وأهمية دور جودة الخدمات المصرفية في استمرارية ونجاح البنك، وأهمية التزام البنوك بمتطلبات الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية. وتتعزز هذه الاهمية من خلال محاولة الباحثة، تشخيص المشاكل الناتجة عن انتهـــاج البنك العربي في السنوات الأخيرة لسياسة المركزية في أعمال الرقابـــة، وتقلـــيص صـــلاحيات مدراء الفروع، ودور أجهزة التدقيق الداخلي فيها لضمان دقة وجودة الخـــدمات التـــي يقـــدمها، وتقديم المقترحات لمعالجة هذه المشاكل من واقع الخبرة العملية للباحثة، وفي ضوء ما ستـــسفر عنه الدراسة من نتائج.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي لقياس دور الرقابة الداخلية بعناصره المختلفة فـــي البنـــك العربي على جودة الخدمات المصرفية، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

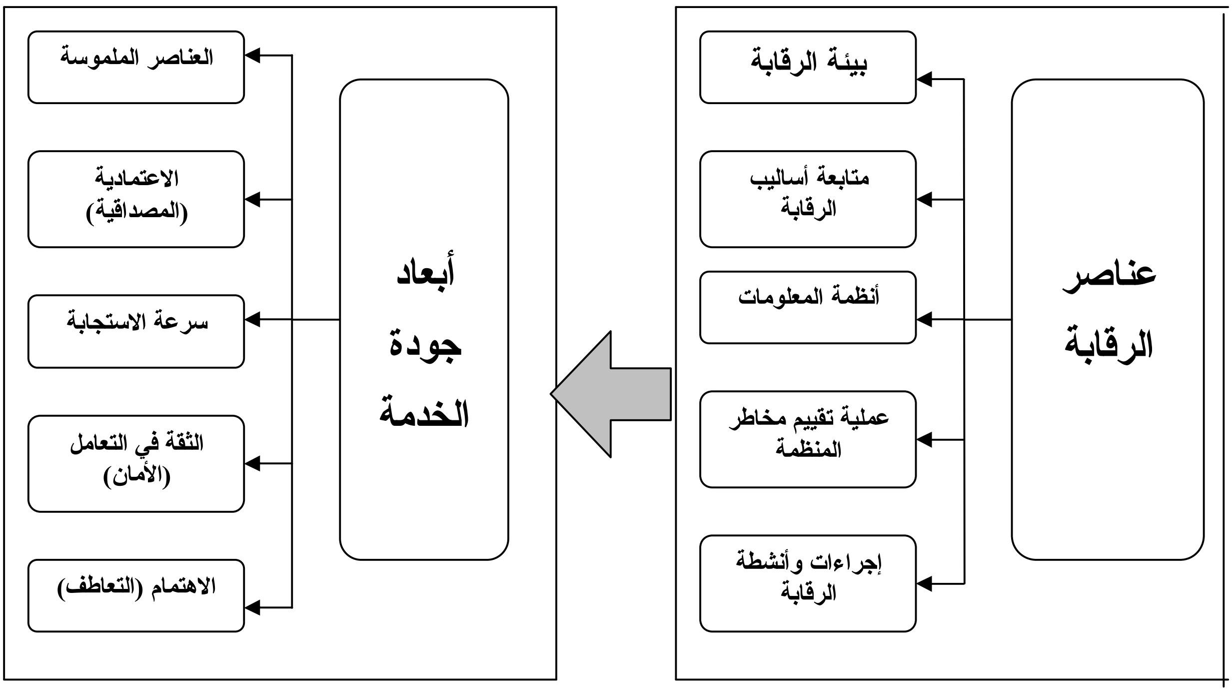
1. التعريف بعناصر الرقابة الداخلية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية.
2. التعريف بمفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعاد قياسها.
3. اختبار لدور عناصر الرقابة الداخلية في البنك العربي علـــى تفعيـــل جـــودة الخـــدمات المصرفية.
4. تحديد المعوقات الموجودة في عناصر الرقابة الداخلية للبنك العربي والتي تـــؤثر علـــى جودة الخدمات المقدمة من قبله.
5. تقديم مقترحات لمعالجة المعوقات التي تواجه عناصر الرقابة الداخلية في البنك العربـــي وتؤثر سلباً على تطبيق معايير جودة الخدمات المصرفية.

أنموذج الدراسة

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الرقابة الداخلية، وتتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية التالية: بيئة الرقابة، عملية تقييم مخاطر المنشأة، نظام المعلومات، أنشطة الرقابة، متابعة أساليب الرقابة، أما المتغير التابع فهو إبعاد جودة الخدمة، ويتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية التالية: العناصر الملموسة، الاعتمادية "المصداقية"، سرعة الاستجابة، الثقة في التعامل "الأمان"، الاهتمام "التعاطف".

شكل (1)

أنموذج الدراسة



تعريف متغيرات أنموذج الدراسة

أ. عناصر الرقابة:

1. بيئة الرقابة:

تشمل بيئة الرقابة مواقف ووعي وإجراءات الإدارة، وأولئك المكلفين بالرقابة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية للمنظمة، وأهميتها في المنظمة. تشمل بيئة الرقابة كذلك مهام الرقابة والإدارة، وتحدد الإتجاه العام للمنظمة الذي يؤثر على وعي أفرادها بالرقابة.

2. عملية تقييم المنشأة للمخاطر:

هي عملية تحديد المخاطر المرتبطة بكل نشاط من أنشطة المنظمة، وتحديد إجراءات الرقابة للحد من تلك المخاطر.

3. نظام المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من بنية تحتية (عناصر مادية وأجهزة حاسب آلي)، وبرامج حاسب آلي، وأشخاص وإجراءات وبيانات.

4. أنشطة الرقابة:

هي السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ قرارات الإدارة.

5. متابعة أساليب الرقابة:

إن أحد المسؤوليات الهامة للإدارة هي إنشاء رقابة داخلية، والإبقاء عليها على أساس مستمر، وتشمل متابعة الإدارة لعناصر الرقابة اعتبار ما إذا كانت تعمل كما هو مقصود منها، وأنه يتم تعديلها حسبما هو مناسب حسب التغيرات في الظروف.

ب. جودة الخدمات:

1. العناصر الملموسة Tangibles

وتتضمن هذه العناصر أربعة متغيرات، تقيس توافر حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وتـأثير المظهـر العـام للمنظمة على خدماتها.

2. الإعتمادية (المصداقية) Reliability

وتتضمن خمسة متغيرات، تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعـدت بهـا عملائهـا، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقـديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة فيه لعملائها، واحتفاظها بـسجلات دقيقـة خالية من الأخطاء.

3. سرعة الإستجابة Responsiveness

ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المنظمة بإعلام عملائها بوقـت تأديـة الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للعملاء، والرغبة الدائمة لموظفيهـا في معاونة العملاء، وعدم إنشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلبات العملاء.

4. الثقة في التعامل (الأمان) Assurance

ويحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات، تقيس حرص الموظفين على زرع الثقـة فـي نفوس العملاء، وشعور العملاء بالأمان في تعاملهم مع الموظفين، وتعامـل المـوظفين بلباقة مع العملاء، وإلمامهم بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.

5. الإهتمام (التعاطف) Empathy

ويشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات، تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالعملاء اهتماماً شخصياً، وتفهمهم لحاجات العملاء، وملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع العملاء، وحرص المنظمة على مصلحة العملاء العليا والدراية الكافية باحتياجاتهم.

فرضيات الدراسة

لقياس أثر عناصر الرقابة الداخلية على جودة الخدمات المصرفية يتطلب الأمر تحديد طبيعة العلاقة بين الطرفين، وبما أن الارتباط يوضح التاثير المباشر وغير المباشر، لذا تم صياغة الفرضيات بشكل يوضح كلا التأثيرين من خلال العلاقة وكما يلي، حيث تستند الدراسة إلى فرضية رئيسية مفادها:

"**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية المطبقة في البنك العربي**"

وتفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة المعلومات والاتصالات وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية المخاطر المرتبطة بالأنشطة وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والمتابعة لعناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والعناصر الملموسة لأبعاد جودة الخدمة في البنك العربي.

7. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الإعتمادية لجودة الخدمة في البنك العربي.

8. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد سرعة الإستجابة لجودة الخدمة في البنك العربي.

9. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الأمان لجودة الخدمة في البنك العربي.

10. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الاهتمام بجودة الخدمة في البنك العربي.

منهجية الدراسة

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال مراجعة ما كتب عن هذه المتغيرات في الكتب والدوريات المختصة ومواقع الانترنت، بالاضافة إلى استخدام الأسلوب التحليلي المستند إلى جمع البيانات، عن طريق استخدام إستبانة، وتدعيم نتائجها بحالات عملية، ولأغراض تحليل

البيانات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لوصف الخصائص الشخصية للعينة وإجاباتهم، واستخدام الإحصاء الإستدلالي والمتمثل في معامل الإرتباط بيرسون، وتحليل الإنحدار لإختبار الفرضيات، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

مراحل تصميم الاستبانة

تم تصميم الإستبانة ووضعها بالشكل النهائي من خلال المراحل التالية:

أولاً: تحديد متغيرات الدراسة: تم تحديد متغيرات الدراسة ومحاورها، من خلال الإستفادة من بعض الدراسات السابقة حول الموضوع، ومن خلال معايير التدقيق الدولية، حيث حدد المحور الأول الذي يتضمن عناصر الرقابة الداخلية الخمسة، والواردة ضمن معيار التدقيق رقم (315)، أما المحور الثاني والخاص بجودة الخدمات المصرفية، فقد تم إستخدام مقياس Servqual.

ثانياً: إختبار الصدق الظاهري: على الرغم من اعتماد الإستبيان على بعض المقاييس المختبرة سابقاً، فقد تم اختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين، والجدول التالي يبين أسماء الأساتذة المحكمين والمرتبة اسمائهم حسب الأحرف الهجائية:

جدول رقم (1)

محكمي الاستبانة

التسلسل	اسم الأستاذ	المرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة التي ينتمي إليها
1	د. إبراهيم منصور	أستاذ مساعد	نظم معلومات مالية	جامعة العلوم التطبيقية
2	أ.د. جبرائيل كحالة	أستاذ دكتور	محاسبة إدارية	جامعة العلوم التطبيقية
3	د. جمال أبو سردانة	أستاذ مساعد	محاسبة مالية	جامعة العلوم التطبيقية
4	د. دلال الكخن	أستاذ مساعد	تدقيق	جامعة العلوم التطبيقية
5	د. صالح العقدة	أستاذ مشارك	محاسبة تكاليف	جامعة العلوم التطبيقية
6	د. علي العطار	أستاذ مساعد	محاسبة مالية	جامعة العلوم التطبيقية
7	د. عماد الشيخ	أستاذ مشارك	محاسبة مالية	جامعة العلوم التطبيقية
8	د. قيس الكيلاني	أستاذ مشارك	إدارة مالية ومصرفية	جامعة العلوم التطبيقية
9	أ.د. ناظم الشمري	أستاذ دكتور	إدارة مصارف	جامعة العلوم التطبيقية
10	أ.د. يوسف سعادة	أستاذ دكتور	تدقيق	جامعة العلوم التطبيقية

قياس ثبات الاستبانة:

لقياس ثبات الاستبانة ككل ولكل محور من محاورها تم استخدام (معامل كرونباخ الفا)، حيث استخدم للدلالة على مدى الاتساق الداخلي في الاجابات لاسئلة الاستبانة، ويعد هذا المقياس مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا > 60 %، والجدول رقم (2) يوضح نتائج هذا الاختبار، وتدلل تلك النتائج أن الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة تقيس الابعاد والمتغيرات الفرعية بدرجة ثبات ومصداقية عالية.

جدول رقم (2)

مقياس الثبات للاستبانة

المحور	الثبات
الثبات للاستبانة ككل	%98.2
بيئة الرقابة	%92.3
عملية تقييم المخاطر	%91.5
أنشطة الرقابة	%88.9
المعلومات والاتصال	%89.7
متابعة عناصر الرقابة	%92.3
أبعاد جودة الخدمة	%96.2

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المسئولين والموظفين العاملين في الرقابة الداخلية في فـروع البنـك العربي، وعددها 90 فرع، وقد تم استثناء البنك العربي الإسلامي من الدراسة، لأن لـه قانونـاً خاصاً به، أما عينة الدراسة فتم اختيارها من مسؤولي الرقابة، رؤساء الاقسام، والمـدراء فـي الفروع والإدارة العامة، حسب الأسلوب الإحصائي (حيث تم توزيع 15 إستبانة بشكل أولي وفي ضوء الإجابات التي تم الحصول عليها حُددت حجم العينة حسب المعادلة الاحصائية التالية):

$$N = \frac{z^2 * o^2}{e^2}$$

حيث أن:

Z: القيمة ل z عند مستوى الثقة المطلوب من التوزيع الطبيعي.

o: الإنحراف المعياري.

e: الخطأ المقبول للعينة.

نتيجة المعادلة الإحصائية = $\frac{3.84 * 0.01819}{0.0025} = 27.9$

والنتيجه أعلاه هى الحد الأدنى، حيث تم فعلياً اعتماد 75 مفرده.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد

سيتم من خلال هذا المبحث عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي لها علاقة بمحاور الدراسة، ابتداءً من الأحدث إلى الأقدم وكما يلي:

أولاً: الدراسات العربية

- **دراسة غنيمات (2010)، بعنوان: "العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في مؤسسات القطاع العام الأردني".**

ركزت الدراسة على معرفة العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية، والعلاقة بين تلك العوامل، وفاعلية نظام الرقابة الداخلية من حيث نوعها، ودرجة قوتها، بالإضافة إلى الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه أنظمة الرقابة الداخلية، وتطورها في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث الإستبانة التي تحتوي على مجموعة أسئلة تتعلق بالهيكل التنظيمي، ومكونات النظام المحاسبي المستخدم وإجراءات العمل التفصيلي، وأدلة التدقيق، كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي، رقابة الأداء، والوسائل المستخدمة في العمل

الرقابي وتأثيرها على أنظمة الرقابة الداخلية، وتم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة البالغ عددهم (103) شخصاً.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية تؤثر وبشكل كبير في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية، حيث كانت أقوى العوامل تأثيرا في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية تتمثل في مكونات النظام المحاسبي، وأقل العوامل تأثيراً على أنظمة الرقابة رقابة الأداء، مما يدلل على عدم توفر المعايير الدقيقة لقياس وتقييم الأداء بشكل مناسب، بالإضافة لنقص الخبرات لدى العاملين في الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية، وعدم إدراكهم لأهمية هذا النوع من الرقابة.

وبينت الدراسة أيضاً وجود ضعف في الوسائل المستخدمة في الرقابة المالية والإدارية، حيث كانت لا تلبي حاجة الرقابة الداخلية، وكذلك تلعب الوساطة والمحسوبية دوراً هاماً في إختيار الموظفين وتعينهم خاصة في الوظائف الهامة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة أن تولي الحكومة الأردنية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية الاهتمام اللازم، والعمل الجاد للتركيز على المقومات الإدارية والمالية الأساسية والمؤثرة في فاعلية الرقابة الداخلية، وأن يستند الهيكل التنظيمي إلى الأهداف العامة لكل وزارة، وأن يكون واضح المعالم، ومشاركة العاملين من مختلف المستويات في إعداده، ووضع مدونة سلوك وظيفي تساعد على تعزيز قيم النزاهة والشفافية لدى العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية، والبعد كل البعد عن الوساطة والمحسوبية ووضع معايير تضمن دقة قياس الأداء الحكومي.

- **دراسة العنزي (2008)**، بعنوان: "**مدى التزام البنوك التجارية الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الالكترونية من وجهة نظر المدقق الخارجي**" .

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى التزام وحدات التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية بمتطلبات الرقابة على أنشطة التجارة الالكترونية، ويتضمن ذلك : المتطلبات الإدارية والمتطلبات القانونية، ومتطلبات الأمن والحماية، والمتطلبات التكنولوجية. وقد اعتمدت الباحثة على الأدبيات المتخصصة في مجال المحاسبة، والأعمال الالكترونية لصياغة الإطار النظري، كما تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال إستبانة أعدت لهذا الغرض، تم توزيعها على مكاتب التدقيق الخارجية التي تتولى التدقيق على البنوك التجارية الأردنية بواقع 50 استبانة، تم استرجاع 48 منها واعتماد 45 استبانة صالحة في عملية التحليل.

وبالتالي فإن نسبة الإستبانات المستردة التي تم اعتمادها تشكل 90%.

وقد توصلت الباحثة إلى :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الرقابة الداخلية من حيث المتطلبات الإدارية والتكنولوجية،ومتطلبات الأمن والحماية، ومدى الالتزام بالرقابة على أنشطة التجارة الالكترونية.

- إن المتطلبات التشريعية والقانونية لأنشطة التجارة الالكترونية في البنوك التجارية الأردنية لا تزال غير كافية، ولا يوجد التزام بتلك المتطلبات، حيث تحتاج تلك القوانين إلى مواكبة التطورات المتسارعة في مجال تطور الأعمال الكترونياً.

وفي ضوء استنتاجات الدراسة فقد أوصت الباحثة بضرورة أن تقوم المصارف الأردنية بتطوير أنظمتها الرقابية لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، واستخداماتها المتنوعة في الصناعة المصرفية في المجالات القانونية، والهيكلية، والتقنية، ومتطلبات الأمن والحماية المتعلقة بأنشطة التجارة الالكترونية.

- **دراسة الذنيبات (2008)، بعنوان: " مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية" .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية، من وجهة نظر المدققين الداخليين والخارجيين في الأردن، وذلك بدراسة أربع حالات، شملت تبعية التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق، والحصول على خدمة التدقيق الداخلي من قبل المدقق الخارجي للشركة أو من قبل مدقق خارجي آخر. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وزعت عينة حجمها (100) مدقق داخلي، وأخرى حجمها (100) مدقق خارجي، وقد تم إستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي بالإضافة إلى إختبارات كولمجروف – سميرنوف One- sample Kolmogorov – Smirnov، ومان وتني (Mann- Whitney) وكرسكال والس (Kruskal- Wallis). أشارت نتائج الدراسة إلى أن المدققين الداخليين لا يرون وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المواقع المختلفة للتدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في مدى تأثيرها في تحقيق الشفافية المالية، ومن ناحية أخرى فإن المدققين الخارجيين يرون أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المواقع التنظيمية المختلفة للتدقيق الداخلي في تأثيرها في تحقيق الشفافية المالية، وأن أفضل هذه الحالات والتي تصل إلى درجة عالية جداً هي حالة تقديم خدمة التدقيق الداخلي من قبل مدقق حسابات خارجي آخر، علماً بأن المدققين الداخليين أيضاً أعطوا درجة أعلى من المتوسط لتأثير هذه الحالة في تحقيق الشفافية المالية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الإستفادة من خبرات المدققين الخارجيين في عملية التدقيق الداخلي من أجل تحقيق شفافية مالية بدرجة أفضل.

- **دراسة درويش (2007)، بعنوان :" تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهة نظر عملائها، والكشف عن الأبعاد التي يستخدمها عملاء هذه المصارف، ومن أجل ذلك أستخدم مقياس SERVQUAL لتحديد أبعاد جودة الخدمة، حيث أشارت النتائج إلى وجود فجوه بين الخدمة المدركة، والخدمة التي يتوقعها العملاء لجميع الأبعاد الخمس التي يتكون منها المقياس وهي: العناصر الملموسة، الإعتمادية، سرعة الإستجابة، الأمان، والإهتمام، وهذا يعكس تدني مستوى الخدمة التي تقدمها المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهة نظر عملائها، ويؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في جميع الأبعاد بهدف تحسينها والإرتقاء بمستوى جودة الخدمة.

- **دراسة صالح وفريدة (2007)، بعنوان: " جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري".**

تعد الجودة في الخدمات المصرفية المجال الأبرز في القطاع المصرفي والمالي، وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية، وعلاقتها بتنافسية البنوك كما تتناول استعراض مختلف أساليب ونماذج قياس جودة الخدمات.

كما تطرق الباحثان أيضاً إلى ميكانيزمات ومتطلبات تأهيل القدرات التنافسية للقطاع المصرفي الجزائري بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع، والإجابة على الإشكاليات المطروحة، وقام الباحثان بتناول ثلاثة محاور هي: تسويق خدمات البنوك، وجودة الخدمات المصرفية وتنافسية البنوك، وواقع وآفاق جودة خدمات البنوك الجزائرية.

أن جودة الخدمات المصرفية هي أساس ثقة العملاء بالتعامل مع البنك، وأن فهم إحتياجات العملاء والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، وأن التحسين والتطوير في أداء تلك الخدمات المصرفية يكمن من مدخل إدارة الجودة الشاملة أو هندسة التغيير في الإدارة المصرفية، من حيث اهتمام إدارة البنك بثقافة الجودة في خدماتها كأولوية ضرورية، والتركيز على العميل في تحقيق احتياجاته ومتطلباته، مما يساهم في تغطية ربحية البنك ويكسبه حصة سوقية، وبالتالي زيادة وتطوير القدرة التنافسية.

- **دراسة المعشر والخصبة (2006)، بعنوان: " أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني".**

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في القطاع المصرفي الأردني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (486) موظفاً، إسترجع منها (292) إستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمتغير العوامل التقنية، ومتغير العوامل التنظيمية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين والمستخدمين في عملية تصميم أنظمة المعلومات الإدارية وتطويرها، لما لذلك من أهمية في تحقيق الرضا النفسي، وتقليل أسباب المقاومة، ورفع الروح المعنوية، وإشعار العاملين بأهميتهم في المنظمة.

- **دراسة كاجيجي واحشاد وفوكله والكاديكي (2005)، بعنوان: " مدى ملاءمة إجراءات الرقابة الداخلية المتبعة في المصارف التجارية الليبية لمواجهة غسيل الأموال".**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم أدلة من واقع التطبيق العملي على مدى ملاءمة إجراءات الرقابة الداخلية المتبعة بالمصارف التجارية العاملة بليبيا لمواجهة غسيل الأموال. ولتحقيق الهدف المذكور فقد تم إستخدام إستمارة الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة لأغراض الدراسة. وعموماً تبين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإجراءات المتبعة بالمصارف التجارية غير ملاءمة لأغراض مواجهة غسيل الأموال، وتفتقر إلى العديد من الضوابط والأسس، ويتطلب الأمر الإرتقاء بها إلى المستوى الدولي.

- **دراسة الثعيلب ونصية (2005)، بعنوان: " دليل الرقابة للمراجعين، نموذج مقترح لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بالمصارف التجارية، دراسة إختباريه بالتطبيق على مصرف الجمهورية الليبيه الإدارة والفروع".**

تهدف هذه الدراسة إلى أن معرفة مدى الإلتزام بالنصوص التشريعية والمعايير المهنية، وتحقيق الدوافع الاقتصادية لا يمكن أن يتحقق للمراجعين والمدراء على حد سواء إلا بوجود نظام يعتمد عليه في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، والذي يمكن من خلاله الحكم على مدى قوة وضعف نظام الرقابة الداخلية، من هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة والتي تقدم نموذجاً مقترحاً لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف التجارية، والتي تبحث في خمسة مقاييس أساسية لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية والمتمثلة في تقييم البيئة الرقابية، وتقدير درجة المخاطر، والمعلومات والاتصالات، والأنشطة الرقابية، والمتابعة وتقييم الأداء، وقد وضعت خطة متكاملة

تتسلسل حلقاتها لإظهار الورقة كوحدة واحدة معتمدة على المنهج الاختباري لتحقيق هذه الدراسة.

- **دراسة كاجيجي وبيت المال (2005)، بعنوان: " تقييم واقع وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف الأهلية"**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف الأهلية، وخصوصاً في ظل ما واجهته مهنة المحاسبة والمراجعة مع بدايات القرن الحادي والعشرين، من مشاكل انهيار العديد من المؤسسات والشركات العالمية، وفقدان المساهمين وأصحاب المصالح بتلك المؤسسات والشركات لأموالهم نتيجة لفساد إداراتها العليا وفشل المراجعين الخارجيين، بل وتواطؤ البعض منهم في الكشف عن تلك التجاوزات واتخاذ الإجراءات الملائمة، فضلاً عن انحسار دور المراجعين الداخليين عن القيام بدور فعال في مواجهة الاختلاسات، والفساد المالي على الرغم من التطورات المهنية والتقنية التي دعمت مهنة المراجعة.

وستتم عملية تقييم مهنة المراجعة الداخلية من خلال العناصر التالية: الاستقلالية، والكفاءة، والتأهيل، ونطاق العمل، وأسلوب أداء العمل وتنظيم وإدارة وتسيير قسم المراجعة الداخلية بما فيها بعض الأمور الأخرى كعلاقة المراجع الداخلي بالمراجع الخارجي، وذلك في محاولة للإجابة على السؤال التالي: ما هو واقع وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف الأهلية؟.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها باعتبارها أولى الدراسات التي تهتم بتقييم واقع وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف الأهلية بالبيئة الليبية. ولتحقيق هذه الدراسة تم تقسيم هذه الورقة إلى أربعة أجزاء رئيسية، بعد المقدمة، تناول الأول منها الإطار النظري للدراسة، أما الجزء الثاني فقد بين

منهجية الدراسة، بينما خصص الجزء الثالث لتحليل البيانات، ولخص الجــزء الرابــع النتــائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- Roberta Ann Barra (2010)،

"The Impact of Internal Control and Penalties on Fraud"

هناك القليل من الأبحاث التي تم وضعها على أساس مؤشر طبيعة وحدود أنشطة الرقابــة الداخلية، وقد تطرق قانون ساربينز اوكسلي لسنة 2002 إلى أهمية وضع حــدود ومواصــفات للرقابة الداخلية في مختلف الظروف، اعتمدت هذه الدراسة على منهجية تحليلية لتحديــد مــدى الإعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية، من خلال أسلوب هندسي لتحديد اثر طرق الرقابة المختلفة على الموظفين الإداريين وغير الإداريين، واستندت في ذلك على العديد مــن المتغيــرات منهــا طبيعة العقوبات، ومدى تناسبها مع حجم المبالغ المسروقة، ومع طبيعــة الأصــول و قابليتهــا للسرقة.وتشير نتائج الدراسة إلى أن الشركات التي تلجأ إلى التكاليف القليلة تحاول أن تزيد مــن حجم العقوبات على الموظفين الإداريين، أما الشركات التي لا تلجأ إلى التكــاليف القليلــة فإنهــا تحاول أن تقلل من حجم العقوبات، مع إيجاد إجراءات رقابية ترتبط بالفصل بين المهام للكــشف عن المخالفات.

- **(2008) ،Novoselov, Kirill Evgenievitch**

"Internal Controls, Collusion, and hierarchial structure"

قامت هذه الدراسة باستخدام نظرية الوكالة لتحديد منافع استخدام أفــضل الطــرق للرقابــة الداخلية، للتقليل من الخسائر المتولدة نتيجة الاستخدام الخــاطئ لمــوظفين غيــر مــؤهلين، أو التواطئ الذي يحصل بين الموظفين لارتكاب أعمال تؤدي إلى تلك الخسائر، وأظهرت الدراســة التكاليف التي سيتحملها الوكيل في حالة سهولة ارتكاب المخالفــات، ومــدى إمكانيــة اســتخدام أساليب الرقابة الداخلية كتهديد بدلاً من استخدامها الفعلي، وقامت الدراسة بتحليل نموذجين يبينان الأسباب والعوامل التي تؤثر على تخفيض الخسائر، كالهيكل التنظيمي وكفاءة الوكلاء.

- **"Risk Management; think policy first, Technology second"،(2007) 4-kate Evans**

جمعت الدراسة بين عدة مواضيع كالرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والتكنولوجيا وتــدقيق الالتزام، حيث بينت الدراسة أن الإدارة تستغرق وقت طويل في اختيار التكنولوجيــا المناســبة، ويفترض أن تكون البداية بتحديد المخاطر المصاحبة لكل نشاط، ثم تحديد الإجــراءات الرقابيــة المناسبة، ثم اختيار التكنولوجيا التي تساعد الإدارة في تطبيق تلك السياسات والإجــراءات، لان المدقق عند ممارسته لمهامه إذا اكتشف أي تلاعب، فنه سيوجه للإدارة اللوم ليس فــي اختيــار التكنولوجيا الخطأ، وإنما إلى فشلها بتطبيق السياسات والإجراءات الرقابية المناســبة، واقتــرح الباحث ستة أنواع من مجالات استخدام التكنولوجيا.

- **Brige (2006)، " Building realationship with customers by using technological solutions in commercial banks of Latvia"**

تهدف هذه الدراسة لإعطاء نظرة عامة عن العلاقة بين البنك والعميل في النظام البنكي في لاتفيا، وتأثير التطور التكنولوجي في البنوك، لأنه بدون استخدام التكنولوجيا لا يمكن للبنوك تقديم خدمات فعالة للعملاء، وقد تم إجراء مقابلات مع العملاء والموظفين وخبراء قطاع تكنولوجيا المعلومات، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن الرضا بالخدمات المقدمة ليس العنصر الوحيد المؤثر في إخلاص عملاء البنوك، وإنما هناك مؤثرات كبرى على مستوى الولاء يصدر عن عوامل أخرى مثل الصورة، الوجاهيه، البرستيج، ما يسمعه من الآخرين.......الخ.

وقد تم تحليل تطوير تكنولوجيا المعلومات في البنوك، وآثارها الجانبية، وقدمت الدراسة معلومات للدول الانتقالية والنامية.

- **Bierstaker (2004)، " The Impact of Internal Auditing on Quality Performance"**

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنظمة التدقيق الداخلي في بعض مؤسسات القطاع العام في السويد وجودة أداء العاملين، وقد تكونت عينة الدراسة من خمس مؤسسات عامة، وبلغ حجم العينة (203) موظفا من الإدارة العليا والوسطى، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن هناك أثر إيجابي لأنظمة التدقيق الداخلي على جودة الأداء من حيث سرعة الإتقان ودقته، وإن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية مابين أنظمة التدقيق الداخلي والأداء تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ورغم أن هذه الدراسة تحدثت عن أحد مقومات أنظمة الرقابة الداخلية إلا أن تركيزها إنصب على جودة الأداء دون غيرها، والذي هو جزء من أهداف أنظمة الرقابة الداخلية.

• **Back Jazam (2003)، "Continuous Monitoring of Enterprise Application risk"**

هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية الرقابة، وضرورة تغيير إجراءاتها حسب التغيرات التـــي تطرأ على أعمال الشركات وظروفها الاقتصادية، كما هدفت إلى التعرف إلى أنـــواع المخـــاطر التي يمكن موجهتها في عملية الرقابة، واهم أنواع هذه المخاطر مخاطر تكنولوجيـــا المعلومـــات والتي تؤثر على البنية التحتية للمنشأة، أما النوع الأخر فهو المخاطر التشغيلية المتعلقـــة بـــأداء البرامج المحوسبة وكفاءة وفاعلية العملية التشغيلية وأمن المعلومات.

كما هدفت إلى إظهار دور الرقابة الداخلية في عملية الإشراف على أنشطة المنشأة، بحيث يمكن تغيير طريقة الإشراف حسب التطورات التكنولوجية، مع الأخذ بعين الإعتبار مخـــاطر عمليـــة الإشراف وكيفية التصرف معها، وأخيرا هدفت الدراسة إلى إظهار بعض خـــصائص الإشـــراف في المنشأة وأهمها: أن تكون المعلومات المؤتمتة متكاملة مع السياسات الموضوعة مـــن الإدارة، وتحديد السرعة التي يحتاجها المدققون والمديرون لتحديد مشاكل المعلومات المؤتمتة، ومن أهـــم نتائج هذه الدراسة أن إتباع أسلوب الإدارة بالاستثناء أفضل أسلوب إداري للرقابة على عمليات المنشأة المعقدة، وأن الرقابة تصبح أكثر أهمية مع زيادة سرعة تطور المنشأة وعملياتها وتصبح أكثر تكاملا.

يظهر ذلك أن الموكلين عندما يجدون من السهل التآمر، فإن ممارسة الرقابة الداخلية تخفف مـــن أجور الوكيل، وهي المبالغ المستحقة على الموكل والوكيل حتى مع التكلفة التي ستحصل نتـــائج المؤامرة.

وهي تحسن من الكفاءة الإنتاجية، ونتيجة لذلك وفي ظروف محددة يكون من الأفضل اســـتخدام الرقابة الداخلية كتهديد بدلاً من استخدامها فعلاً، وفي هذه الحالة يجد الموكلين يفضلون تخفيـــف

دقة نظام المحاسبة من قبل الوكيل، فحتى لو استطاعوا منع التآمر العلني فإن التآمر الــسري أو الضمني يمكن أن يؤدي إلى الخسائر.

الدراسة أيضاً تبحث في تأثير شكل التنظيم على قيم الرقابة الداخلية، تحليــل نمــوذجين يبــين لأسباب وعوامل عدة عمل هيكل يخفض ولا ينهي الخسائر أو الرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي هي مكملات لتصميم المؤسسة، وأيضاً بعض الوكلاء يمكن أن يكون أكثر كفاءة من الآخرين.

وفي معظم الحالات يتم تعين الأقل كفاءة من قبل الموكلين في المواقع الإدارية، كنتيجــة لــذلك المشرف يقوم بأعمال أقل من المشرفين الذين أقل منه درجة ويأخذ راتب أعلى.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تمتاز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تربط بين الرقابة الداخلية في المــصارف، وجودة الخدمات المصرفية بشكل مباشر. فالدراسات السابقة تتحدث عن كلاً منهما بشكل منفرد، أو تربط بعض عناصر الرقابة بالجودة. أما هذه الدراسة فتركز على التــأثير الكبيــر للرقابــة الداخلية في المصارف على جودة الخدمات المصرفية، وسيتم توضيح ذلك من خــلال التركيــز على جميع عناصر الرقابة الداخلية وفقاً للمعايير الدولية، واســتخدام مقيــاس Servqual لأبعــاد جودة الخدمات. وما يميز هذه الدراسة أيضا إختيارها للبنك العربي كمجال للتطبيــق. فالتوجــه الجديد للبنك العربي يركز على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء من حيث كيفية التعامل معهم، وسرعة إنجاز المعاملة وتقديمها بأسلوب لائق، وهذا المنظور محصور في خدمة العميــل أثناء تواجده في موقع البنك.

أما في هذه الدراسة فسنقوم بدراسة الدور الفعال الذي تمارسه الرقابة الداخلية للمصارف على جودة الخدمات بشكل أشمل، بحيث تتضمن دقة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء، وليس فقط حسن الاستقبال للعميل وطريقة الخدمة المقدمة له أثناء وجوده في الفرع، بل دراسة دور عملية الرقابة على هذه الخدمة منذ البداية كمنتج سيتم عرضه على العميل، وتسهيل إجراءاتها، وترتيب عملية عرضها للعميل بدقة وسهولة، ومن ثم مراقبتها بعد بيعها للعميل مع محاولة تقليل الأخطاء والعمليات غير المشروعة، خاصةً وأن نوعية العملاء في الوقت الحالي تختلف عنها في الماضي، فنحن في عصر العميل المثقف والواعي لما يدور حوله مما يستدعي تقديم خدمة متكاملة وخالية من الأخطاء.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

الرقابة الداخلية: مفهومها وعناصرها

تمهيد

تعتبر الرقابة الداخلية في المصارف جزءاً أساسياً من الرقابة المصرفية الشاملة، ولأهميتها فقد أصبحت كل من إدارات البنوك، والمدققين الخارجيين، والسلطات النقدية توليها عناية خاصة باعتبارها خط الدفاع الأول في منع وتحجيم المخاطر، والأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها المصرف، وتستند هذه الرقابة ابتداءً على وضع قواعد وضوابط أساسية تحكم سير عمل المصرف، وتساعد في حماية أصوله، ورفع كفاءة الموظفين، وتشجيعهم على التمسك بالسياسات المرسومة، وكشف المخالفات والنواقص، وتقليل الخسائر والوقت الضائع، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة لعملائه.

وكما هو معلوم فإن الرقابة الداخلية في المصارف تنقسم إلى نوعين رئيسين هما: **رقابة واقية** لمنع وتقليل المخالفات والأخطار، والأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها المصرف، **ورقابة كاشفة** وهي لاكتشاف المخالفات والأخطاء، ومن ثم معالجتها وتعديل الضوابط لمنع وقوع مثل هذه الأمور، ومصدر هذه الرقابة بشكل أساسي التدقيق الداخلي، والمطابقات الحسابية، والمراجعة الإدارية والمالية.

ولكلا النوعين علاقة مع جودة الخدمات المصرفية، مما سيؤدي حتماً للوصول الى الدرجة المطلوبة من جودة الخدمات المصرفية، التي يسعى إليها المصرف للتميز عن غيره من المصارف في ظل التنافس الشديد والمتسارع في الظروف الإقتصادية الحالية.

تطور الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية

من المعروف أن الرقابة الداخلية هي الأداة التي عن طريقها يتم التأكد من تنفيذ المهــام وفقاً للخطط والبرامج المقررة، وتقويم مستوى الأداء الذي تتم بمقتضاه التنفيذ داخــل الوحــدات المختلفة، وبما أن الوحدة الإقتصادية عبارة عن تنظيم يقوم على توافر مجموعــة محــددة مــن الأفراد تتوافر لها موارد مالية محددة، وتوجه جهود هذه المجموعة لاستغلال تلك المــوارد فــي تحقيق أهداف معينة، سواء كانت هذه الأهداف موجهة نحو إنتاج سلعة معينة، أو تقــديم خدمــة محددة وتقوم الإدارة المشرفة على التنظيم بممارسة وظائف التخطيط والتنظيم، والرقابــة لهــذه الموارد لتحقق تلك الأهداف، ورغم أهمية وارتباط الوظائف الإدارية بعــضها بــبعض، إلا أن لوظيفة الرقابة الداخلية أهمية خاصة، لأنها الوظيفة التي يمكن عن طريقها الإطمئنان إلى حــسن إستخدام وتوجيه الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المخططة (الرمحي،1987، 55).

كما ينصرف مفهوم الرقابة الداخلية إلى مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، فالرقابة الداخلية بهذا المعنى تتضمن عمليات تسبق الأداء وتتخلله ثم تعقبه بعد حدوثه، فالرقابة الداخلية تتــضمن إذاً مجموعة من العمليات التي تستهدف توجيه الأداء نحو تحقيق ما رسم له من أهداف ومعايير، وقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير، لغــرض تقويمــه وتــصحيحه (الجوهر،1999، 50)، وقد تم تعريف الرقابة الداخلية من وجهات نظر متعــددة بحكــم تعــدد التخصصات التي تهتم بهذا الموضوع، فيمكن تعريفها بشكل عام على "أنها مجموعة ضوابط يتم بموجبها مطابقة مسيرة تنفيذ العمل مع خطته المقررة " (الشوابكه،2007،30).

وقد وردت في الأدب المحاسبي العديد من التعريفات للرقابة الداخلية وإختلفت بإختلاف مراحل تطور هذا المفهوم:

فخلال المرحلة الأولى، كان المفهوم الضيق للرقابة الداخلية والذي تناسب مع طبيعة المشروعات الفردية الصغيرة التي سادت في حينه، ومن هنا اقتصر تعريف الرقابة الداخلية على الطرق والوسائل التي تتبناها المنشاة بقصد حماية النقدية، ثم امتدت لتشمل باقي أصول المنشاة وخاصة المخزون.

وشهدت المرحلة الثانية نمو في حجم المشروعات، وزيادة أنشطتها وعملياتها، وإتساع نطاقها الجغرافي، وهو ما اقتضى تطوير في مفهوم الرقابة الداخلية، ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تتبناها المنشأة بقصد حماية أصولها من النقدية، والمخزون السلعي، وخلافه من السرقه، والإختلاس، وسوء الإستعمال، والإهمال، والتي عرفت في حينه باسم الضبط الداخلي.(التميمي، 2004 ، 81).

ثم شهد مفهوم ونطاق الرقابة الداخلية طفرة نوعية شكلت القاعدة لإرساء المفهوم الشامل للرقابة الداخلية، حيث تميزت بالإهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية، واتساع أهدافها لتشمل تحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة، والإرتقاء بالكفاية الإنتاجية إلى جانب الأهداف التقليدية بالمحافظة على أصول المنشاة، وضمان الدقة الحسابية للعمليات والسجلات، نتيجة حاجة الإدارة إلى بيانات دقيقة وموثوق بها ويمكن الإعتماد عليها.

وقد شكل التقرير الذي أصدره المعهد الامريكي للمحاسبين سنة 1949، الأساس لهذه المرحلة، حيث عرف الرقابة الداخلية بأنها "الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المنشاه لحماية الأصول، ومراجعة دقة البيانات المحاسبية ودرجة الإعتماد عليها، والإرتقاء بالكفاءة الإنتاجية، والتشجيع على الإلتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدماً"، ويعتبر

ماجاء بهذا التقرير الأساس الذي استندت إليها أغلب تعاريف الكتاب والباحثين في هذه المرحلة، ومنها ما ذكره الجزار، والذي عرف الرقابة الداخلية بأنها "مجموعة الطـرق والوسـائل التـي تتبناها إدارة المنشاة في وضع الخطة التنظيمية، ولغرض حماية الأصول والإطمئنان إلـى دقـة البيانات المحاسبية والإحصائية، ولتحقيق الكفاية الإنتاجية القصوى، ولضمان تمـسك المـوظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة" (نقلاً عن الصحن،1971،136).

كذلك يأتي هنا تعريف الصبان بأن مفهوم الرقابة الداخلية يعني نظام داخلي يتكون مـن الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد للواجبات والمسؤوليات، ووجود نظام للحـسابات وإعـداد التقارير، هذا بالإضافة إلى جميع الطرق والوسائل الأخرى المستخدمة داخـل الوحـدة لتحقيـق أهدافها، ومن ثم يمكن القول بأن هذا النظام يشبه إلى حد كبير الجهاز العصبي للإنسان، ويخـدم كنظام إتصال في إتجاهين، وأخيراً فإنه يُصمم لمقابلة احتياجات المنشأة (الصبان،2002، 35).

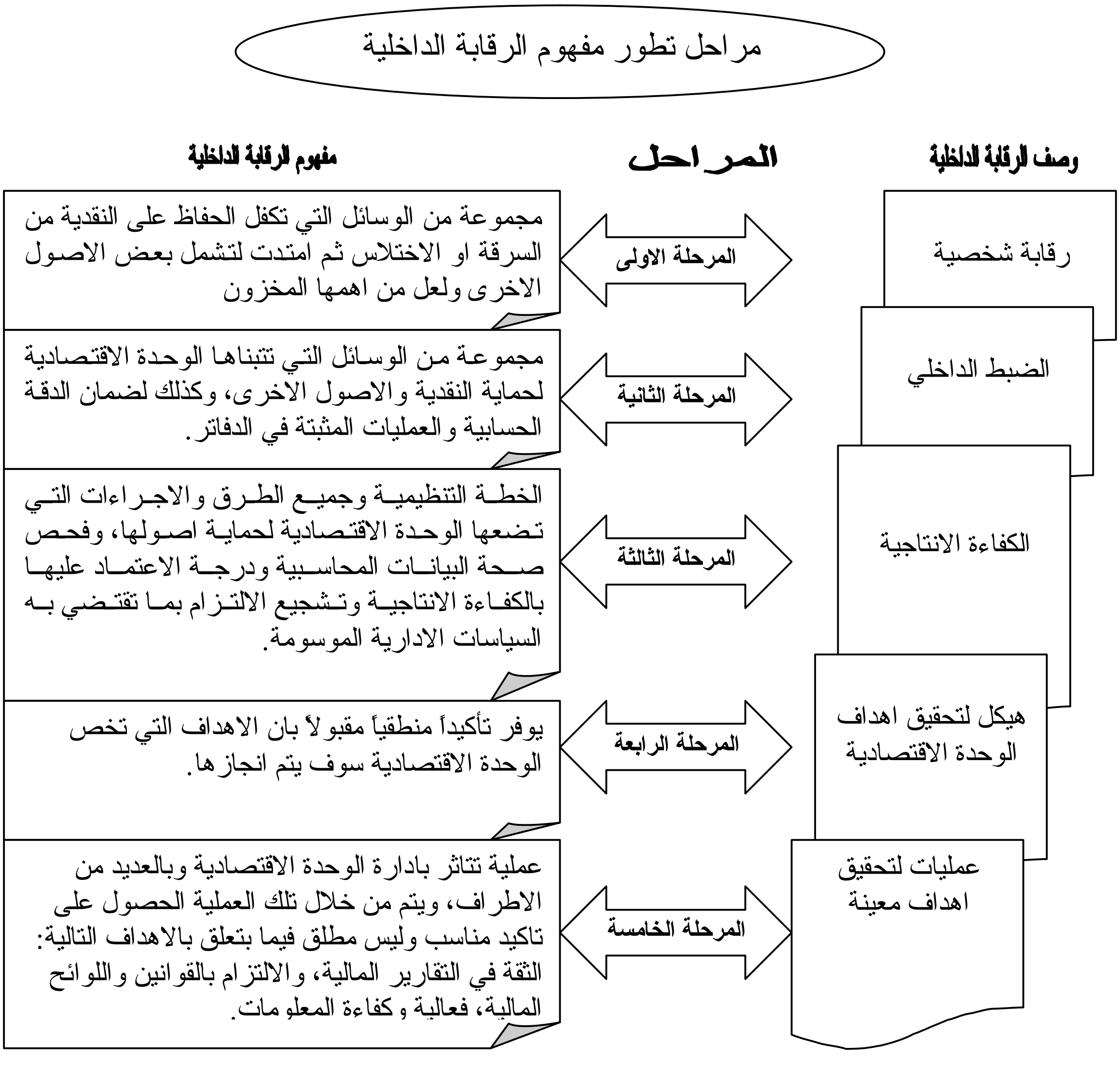
وبالنسبة للتطور اللاحق فى مفهوم الرقابة الداخلية فقد ورد بعد صدور معيـار التـدقيق الأمريكي رقم (55) لعام 1988 حيث بدأ الإستغناء عن مصطلح (نظام) وبدأت تـسمية (هيكـل الرقابة الداخلية) وعرف في القسم AU 319-6 بالآتي " يتضمن هيكل الرقابـة الداخليـة لأي وحدة إقتصادية السياسات والإجراءات الموضوعة لتوفير الثقة الكافيـة بـأن أهـداف الوحـدة الإقتصادية سوف يتم إنجازها. (نقلا عن البلداوي،1998، 13). من خـلال التعـاريف الـسابقة يمكن القول بأن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل والإجـراءات التـي تتبناهـا الادارة لتمكنها من استغلال مواردها بكفاية، وحمايتها من سوء الإستخدام، وضمان دقة القيود المحاسبية وسلامة توجيهها، وتتضمن أربع متطلبات وهي (متطلبات حماية وأمـن، متطلبـات تـشريعية، متطلبات تكنولوجية، ومتطلبات إدارية).

وبعد حدوث الإنهيارات للشركات في الدول المتقدمة شكل المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين لجنة دعم المنظمات (Committee of Sponsoring Organization)(COSO) وخلصت لجنة COSO إلى تعريف الرقابة الداخلية بأنها عملية مؤثرة تؤدى بواسطة مجلس إدارة المنظمة والإدارة، وجميع الأفراد مصممة على توفير تأكيد معقول بشأن إنجاز الأهداف التالية: (نقلاً عن كونراث،1999،210).

- رقابة العمليات.. المرتبطة بكفاءة وفاعلية استخدام موارد المنظمة.
- رقابة التقارير المالية.. المرتبطة بدرجة الثقة بإعداد البيانات المالية المنشورة.
- رقابة الإذعان.. المرتبطة بإذعان المنظمة للقوانين والأنظمة المطبقة، وشهدت هذه المرحلة الأخيرة صدور المعيار الأمريكي 78، حيث تم حذف مصطلح هيكل والرجوع إلى اعتبار الرقابة الداخلية مجموعة من العمليات والأنشطة، وبنفس الإتجاه جاء تعريف معيار التدقيق رقم 315 للرقابة الداخلية بأنها عملية مصممة ومتأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنين بإدارة المنشأة والتي من خلالها يمكن الحصول على تأكيد معقول بأن الأهداف المتمثلة بتحقيق مصداقية البيانات المالية وتحقيق كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية وتحقيق الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة قد تم تحقيقها. (ذنيبات،2009،169).

ويمكن تلخيص مراحل التطور لمفهوم الرقابة الداخلية بالشكل الاتي:

شكل رقم (2)



عناصر الرقابة الداخلية

حدد المعيار الأمريكي رقم 55 ثلاث عناصر للرقابة الداخلية تتمثل ببيئة الرقابة، النظام المحاسبي، واجراءات الرقابة.

ثم أصدر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين في ضوء توصيات لجنة دعم المنظمات المعيار الامريكي "SAS78" متضمنا العناصر أو المقومات التي أكدت عليهـا اللجنـة متمثلـة بالآتي : (الإتحاد الدولي للمحاسبين،2007،382).

1-بيئة الرقابة

2- المعلومات والإتصال

3-أنشطة الرقابة

4- تحليل المخاطر

5- الإشراف والسيطرة

أولاً : بيئة الرقابة

يقصد ببيئة الرقابة السياسات والإجراءات التي تعكس الإتجاهات الكلية لـلادارة العليـا، وملاك المنظمة بخصوص الرقابة وأهميتها للمنظمات الإقتصادية.

وهناك عدة عوامل مؤثرة في بيئة الرقابة وردت في نفس المعيار الأمريكي رقـم (78) هي: الهيكل التنظيمي، فلسفة الإدارة وطريقة قيامها بعملها، مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، طرق توزيع السلطة والمسؤولية، السياسات والممارسات الخاصة باستخدام وتدريب الموارد البـشرية، الالتزام بالكرامة والقيم الأخلاقية. (نقلا عن قاسم ، 2004، 103) .

- **الهيكل التنظيمي:** هو البناء والإطار الذي يحـدد التركيـب الـداخلي للمنظمـة ويبـين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم على إنجاز مختلف الأعمال والأنـشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ويوضح العلاقات بين أقـسامها وخطـوط الـسلطة وشبكات الإتصال بينها. (قاسم،2004، 103).

- **فلسفة الإدارة:** إن فلسفة الإدارة هي هيكل من المعرفة المترابطة والتي تهيـــئ تفكيـــرا منطقيا لمواجهة أنواع معينة من المشاكل بينما يرى البعض بأنها نظام فكـــري تعتمـــده إدارة المنظمة عند أداء المهام التي وجدت من أجلهـــا (البلـــداوي،1998، 16)، وتبـــدأ الرقابة الفعالة وتدعم بشكل قوي من خلال فلسفة الإدارة، فإذا كانت فلسفة الإدارة تعتقـــد بأهمية الرقابة فإنها تركز على بناء سياسات واجراءات رقابية فعالـــة، عـــدا أن الإدراك بأهمية الرقابة والتركيز عليه من قبل الإدارة ينعكس على سلوك العـــاملين مـــن خـــلال الممارسة الإدارية المستمرة. (Arens, & et.al.2008,p296) .
- **مجلس الإدارة ولجنة التدقيق:** مجلس الإدارة هو صلة الوصل بين المـــساهمين والإدارة التنفيذية، والمساهمون يراقبون عمل الإدارة التنفيذية من خلال مجلس الإدارة، فإذا كـــان أعضاء مجلس الإدارة كلهم يمارسون وظائف تنفيذية، فإن رقابـــة المـــساهمين تـــصبح ضعيفة أو شبه معدومة. (Ibid, p103) ويمكن تشكيل لجنـــة للتـــدقيق يكـــون أغلبيـــة أعضائها من خارج مجلس الإدارة وهم واسطة بين المدقق الخارجي والمدقق الـــداخلي والإدارة وهذه العلاقة تساند استقلالية المدقق الخارجي والداخلي، مـــن خـــلال: (هيئـــة الاوراق المالية في عمان، 2008، 14).

1. مناقشة الأمور المتعلقة بترشيح مدقق الحسابات الخارجي والتأكد من اســـتيفائه للشروط الواردة في التشريعات النافذة، وعدم وجود مايؤثر على استقلاليته.
2. بحث كل مايتعلق بعمل مدقق الحسابات الخارجي بمـــا فـــي ذلـــك ملاحظاتـــه ومقترحاته وتحفظاته ومتابعة مـــدى اســـتجابة إدارة الـــشركه لهـــا، وتقـــديم التوصيات.

3. متابعة مدى تقيد الشركة والتزامها بتطبيق أحكام التشريعات ومتطلبات الجهات الرقابية.

4. دراسة التقارير الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة.

5. دراسة وتقييم إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي.

6. الإطلاع على تقييم المدقق الخارجي لإجراءت الرقابة والتدقيق الداخلي.

7. الإطلاع على تقارير التدقيق الداخلي ولاسيما تلك المتعلقة بالمخالفات.

وتعتبر لجنة التدقيق مهمة جداً للشركات الكبيرة وخصوصا التي يتم تعاطي أسهمها في السوق المالي، وحسب قانون هيئة الأوراق المالية في المملكة الأردنية الهاشمية، فعلى الشركات التي يتم تعاطي أسهمها في السوق المالي أن تعين لجنة تدقيق.

- **طرق تحديد السلطة والمسؤولية** : تعد طريقة الإدارة في تحديد السلطة والمسؤولية مؤشراً على فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل، فإذا كان تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات يتم بشكل شفهي أو غير رسمي، فإن الرقابة تكون ضعيفة، أما إذا كان تفويض السلطة وتحديد المسؤولية يتم بما ينسجم مع الهيكل التنظيمي، وبشكل موثق من خلال دليل توصيف إجراءات تنفيذ الأعمال، ودليل السياسات الإدارية فإن الرقابة الداخلية تكون قوية. (الاتحاد الدولي للمحاسبين،2007،382)

- **سياسات استخدام وتدريب الموارد البشرية** :هناك قول قديم مأثور يقول "إن بإمكان الأفراد الذين يعملون في منظمة إنجاحها أو إفشالها، إذ يعد وجود العمال والموظفين الأكفاء والنزيهين عنصراً هاماً من عناصر نظم الرقابة الداخلية، ويساهم بشكل كبير في إنجاح نظام الرقابة الداخلية، فالعامل الكفء هو أكثر قدرة على إنجاز الأعمال والمهام بسرعة وبأقل قدر من الأخطاء مما يساهم في زيادة دقة البيانات والإرتقاء

بالكفاية الإنتاجية. (Arens, & et.al.2008,p296) ومن هنا يبرز الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحديد طرق إختيار العاملين، وتدريبهم والإشراف عليهم، وتقييم أدائهم، ووضع خطط الحوافز والترقيات على أسس عادلة.

- **الكرامة والقيم الاخلاقية:** إن القيم الأخلاقية هي موجهات سلوك الإنسان حيث تأتي من الخبرات التي يكتسبها الإنسان من خلال تشكيلته الإجتماعية، وأن العملاء والمجهزون والجمهور بشكل عام يطلبون من الإدارة أن تتمسك بالقيم الأخلاقية التي تعبر عن صدقها وأمانتها، ويطلبون من رئيس مجلس الإدارة والمدير العام وأعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا نموذجاً وقدوة في التصرفات، وأن تقوم الإدارة بإصدار الأدلة الأخلاقية التي تنظم سلوك موظفيها (التميمي ،2006، 85).

ثانياً : المعلومات والإتصال

تتكون نظم المعلومات والإتصالات من الأنظمة المحاسبية والإدارية ويعد النظام المحاسبي من أنظمة المعلومات الأساسية، فلا يمكن تصور أن يكون لدى المنظمة نظام رقابة داخلية من دون نظام محاسبي سليم وهو يشكل صميم وأساس الرقابة المحاسبية وعرف كوهلر النظام المحاسبي في كتابه قاموس المحاسبين بأنه المبادئ والطرق والإجراءات المتعلقة بالتعرف على المعاملات وتسجيلها والتقرير عنها (كوهلر،1982،ص 14)، كما عرف أيضا: "بأنه مجموعة من العمليات والإجراءات التي يتم بموجبها معالجة المعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الإدارة". ويتضمن ذلك مجموعة من السجلات وإجراءات العمل المحاسبية والمتابعة في إعداد وتحليل المعلومات واحتسابها وتصنيفها، وتحليلها، وتلخيصها، وإعداد التقارير عنها. ويقوم النظام المحاسبي على مفاهيم ومبادئ تتسم بالموضوعية والثبات وعدم الجمود للتحكم بعملية

التوجيه المحاسبي إضافة إلى ذلك يتضمن مجموعة من الطرق والأساليب والإجراءات الفنية للتحقق من العمليات المحاسبية والتأكد من دقتها وسلامة التبويب لها، ويجب اتباع اجراءات الضبط الداخلي المتعلقة بدورة العمل المحاسبي من خلال تقسيم العمل حتى يتاح للفرد مراجعة عمل من يسبقه للقضاء على احتمالات الخطأ والغش وحتى يستطيع الكشف عنها في حالة وقوعها إضافة إلى ذلك يجب أن يعتمد على مجموعة مناسبة من التقارير والقوائم المالية تاريخية/جارية/مستقبلية ويمكن استخدام التقنيات الحديثة في عملية إيصال المعلومات كاستخدام شبكة الإنترنت في إيصال المعلومات للعديد من أصحاب المصالح. (الحسون والقيسي،41،1991). تبعاً لذلك يشمل نظام المعلومات أساليب وسجلات:

- تحدد وتسجل جميع المعاملات الصحيحة.
- تبين في الوقت المناسب المعاملات بتفاصيل كافية لإتاحة التصنيف المناسب للمعاملات لإعداد التقارير المالية.
- تقيس قيمة المعاملات بأسلوب يتيح تسجيل قيمتها النقدية الصحيحة في البيانات المالية.
- تحدد الفترة الزمنية التي حدثت فيها العمليات للسماح بتسجيل المعاملات في الفترة المحاسبية الصحيحة.
- تعرض بالشكل المناسب المعاملات والإفصاحات ذات العلاقة في البيانات المالية.

ثالثاً : أنشطة الرقابة (أو إجراءات الرقابة)

إن إجراءات الرقابة تشمل السياسات والاجراءات التي تتبناها الإدارة وتعد هذه الأنشطة ترجمة لمتطلبات بقية عناصر الرقابة الداخلية الأخرى، وعلى المدقق الحصول على فهمٍ كافٍ لأنشطة الرقابة لتقييم أخطار الأخطاء الجوهرية عند مستوى الإثبات وتصميم مزيد من إجراءات

التدقيق تستجيب للمخاطر المقيمة. إن انشطة الرقابة هي السياسات والاجراءات التي تساعد في ضمان أن تعليمات الإدارة يتم تنفيذها، على سبيل المثال: أنه يتم إتخاذ الاجراءات اللازمة لتناول المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف المنشأة. إن أنشطة الرقابة سواء ضمن تقنية المعلومات أو الأنشطة اليدوية لها أهداف متنوعة وتطبق عند مختلف المستويات التنظيمية أو الوظيفية، وتشمل الأمثلة على أنشطة الرقابة المحددة تلك الخاصة بما يلي: (الإتحاد الدولي للمحاسبين،2007،367).

- التفويض.
- عمليات مراجعة الأداء.
- معالجة المعلومات.
- عناصر الرقابة الفعلية.
- فصل المهام.

رابعاً : تقييم المخاطر

يشير المعيار الدولي للتدقيق رقم 330 الى أن الخطر يعني احتمال الحصول على نتيجة سيئة أو خسارة أو غير ذلك بسبب عدم التأكد (الذنيبات، 2006، ص150). أما أرينز ولوبك فقد أشارا إلى أن الخطر نعني به قبول مستوى ما من عدم التأكد وعلى الإدارة إدراك أن الخطر موجود في مختلف الأنشطة وأن عليها أن تتعامل معه على نحو ملائم (أرينز ولوبك، 2005،ص332) ويتطلب ذلك من الادارة أن تقوم بتحليل المخاطر المرتبطة بكل نشاط وتصميم الاجراءات الرقابية المناسبة للحد من هذه المخاطر.

إن اهتمام المحاسبين بعملية تحسين الأداء الإقتصادي للمنظمات تتم من خـــلال تحـــسين إدارة المخاطر، حيث أن مفهوم إدارة المخاطر كان ينظر له في الماضي على أنه مفهوم ســلبي أما في الوقت الحاضر فينظر للمخاطر باتجاه إيجابي حيث أصبحت تفهم بشكل واضـــح، ومـــن خلال العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الناجح.

ويلاحظ أن لجنة (COSO) اهتمت في العديد من إصداراتها بإدارة المخاطر، ففي عـــام 2004 أصدرت اللجنة إطار عمل يلبي احتياجات المنظمات أطلق عليها (إدارة مخاطر المنظمة) يقوم على أساسه تحديد وتحليل المخاطر من منظور متكامل لجميع نـــواحي المنظمـــة، والـــذي يستخدم من قبل مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية بصرف النظر عن مدى حجمها، كما وأن هـــذا الإطار ركز على ضرورة المعرفة بالرقابة وإدارة المخاطر لجميع المستويات الإدارية للمنظمة، وأهمية دراسة المخاطر خلال صياغتها الإستراتيجية والعلاقات المتداخلة عبر مكونات المنظمـــة وعنـــد كـــل مـــستوى إداري (Tone of the Top feb,2004,issue21,4) (Linsley and sherives,2006,387-404).

أما منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) فقد خلصت في تقريرها عـــام 2002 إلى أن الرقابة الفعالة على المخاطر تتطلب إدارة فعالة ومـــؤثرة فـــي المنظمـــة، وأن تنـــاقض المصالح بحاجة لأن تدار وتوازن مع محاولة تقليل هذا التناقض لكونهـــا ترهـــق العمـــل، وأن الأسواق تتطلب هذه الحماية والتوازن لغرض توفير الثقة الضرورية بـــأن الأمـــوال يمكـــن أن توضع بثقة في هذه المنظمة (OECD,2002,2).

ولأغراض إعداد التقارير المالية تشمل عملية تقييم المنظمة للمخاطر كيف تحدد الإدارة المخاطر المتعلقة بإعداد القوائم المالية التي تعطي رأياً صحيحاً وعادلاً (أو معروضة بعدالة في جميع النواحي الجوهرية) حسب إطار إعداد التقارير المالية المطبق في المنظمة، وتقدر أهميتها

وتقييم احتمال وقوعها وتقرر الإجراءات لإداراتها، فعلى سبيل المثال قد تتناول عملية تقييم المنظمة احتمال وجود عمليات غير مسجلة أو تحدد وتحلل التقديرات الهامة المسجلة في البيانات المالية، والمخاطر المتعلقة بإعداد التقارير المالية الموثوقة تتعلق كذلك بأحداث ومعاملات محددة.

تشمل المخاطر المتعلقة بإعداد التقارير المالية الأحداث والظروف الخارجية والداخلية التي قد تحدث وتؤثر بشكل عكسي على قدرة المنظمة على إصدار وتسجيل ومعالجة وإعداد التقارير حول المعلومات المالية، وبما يتفق مع إثبات الإدارة، وعندما يتم تحديد المخاطر تنظر الإدارة في أهميتها واحتمال وقوعها وكيف يجب أن تدار. يمكن للإدارة إصدار الخطط أو الإجراءات لتناول مخاطر معينة، أو قد تقرر قبول مخاطرة بسبب التكلفة أو اعتبارات أخرى. يمكن أن تنشأ المخاطر أو تتغير بسبب ظروف مثل ما يلي : (الاتحاد الدولي للمحاسبين،2007،367).

- تغيرات في البيئة التشغيلية. يمكن أن تؤدي التغيرات في البيئة التنظيمية أو التشغيلية إلى تغيرات في الضغوط التنافسية والمخاطر المختلفة إلى حد كبير.
- الموظفون الجدد. قد يكون للموظفين الجدد تركيز أو فهم مختلف للرقابة الداخلية.
- نظم المعلومات الجديدة أو المجددة. يمكن أن تغير التغيرات الهامة والسريعة في نظم المعلومات المخاطرة الخاصة بالرقابة الداخلية.
- النمو السريع. يمكن للتوسع الكبير والسريع في العمليات أن يجهد الرقابة ويزيد من مخاطر حدوث تعطل في الرقابة.
- التقنية الجديدة. قد يغير إدخال تقنيات جديدة في عمليات الإنتاج أو نظم المعلومات من المخاطرة المرتبطة بالرقابة الداخلية.

- النماذج والمنتجات والأنشطة الجديدة. إن الدخول في مجالات عمل أو معاملات للمنشأة خبرة ضئيلة بها قد يدخل مخاطر جديدة مرتبطة بالرقابة الداخلية.
- إعادة هيكلة للشركة. قد يصاحب إعادة الهيكلة تخفيضات في الموظفون وتغييرات في الإشراف وفصل للمهام مما قد يغير من المخاطرة المرتبطة بالرقابة الداخلية.
- عمليات أجنبية موسعة. يحمل التوسع في عمليات أجنبية أو امتلاكها مخاطر جديدة ، وكثيراً ما تكون مخاطر فريدة يمكن أن تؤثر على الرقابة الداخلية، على سبيل المثال مخاطر إضافية أو معدلة من معاملات صرف العملات الأجنبية.
- الإصدارات المحاسبية الجديدة. قد يؤثر تبني مبادئ محاسبية جديدة أو تغيير المبادئ المحاسبية على مخاطر عند إعداد البيانات المالية.

خامساً : متابعة عناصر الرقابة

إن أحد المسؤوليات الهامة للإدارة هي إنشاء رقابة داخلية والإبقاء على كفاءتها بشكل مستمر وتشمل متابعة الإدارة لعناصر الرقابة التأكد أنها تعمل كما هو مقصود منها وأنه يتم تعديلها حسبما هو مناسب حسب التغيرات في الظروف، وقد تشمل متابعة عناصر الرقابة أنشطة مثل مراجعة الإدارة ما إذا كانت المطابقات المصرفية يتم إعدادها في الوقت المناسب، وتقييم المدققين الداخليين لامتثال موظفي المبيعات لسياسات المنظمة فيما يتعلق بشروط عقود المبيعات وإشراف الدائرة القانونية على الامتثال لسياسات المنشاة الأخلاقية أو سياسات ممارسات العمل.

إن متابعة عناصر الرقابة هي عملية لتقييم نوعية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت، ويتم إدخال أنشطة المتابعة المستمرة في الأنشطة العادية المتكررة للمنظمة، وفي العديد من

المنظمات يساهم المدققون الداخليون أو الموظفون الذين يؤدون مهام مماثلة في متابعة عناصر الرقابة الداخلية للمنظمة من خلال تقييمات منفصلة. (الاتحاد الدولي للمحاسبين،2007،389).

الرقابة الداخلية بالمنظمات المصرفية:

إن الرقابة الداخلية مهمة لأي مشروع مهما كانت طبيعة أعماله ولكن تزداد أهمية هذه الأنشطة بالمنظمات المصرفية ويعود ذلك لعدة أسباب منها أن المصارف تقوم بالعديد من المعاملات ضمن الأقسام العديدة فيها ابتداءً من الودائع ومروراً بالكمبيالات والاعتمادات، والتسهيلات الإئتمانية، وارتباطاً بهذا التنوع في العمليات المصرفية، تبدو الحاجة أكثر أهمية إلى وجود نظم للرقابة الداخلية.

كما أن عدد المتعاملين مع المصارف كبير جداً، وهذا لم يأتي بالصدفة بل هناك ما يسمى بالعميل الدائم (المستقر) لذلك كان لزاماً على المصرف أن يوفر الثقة لهذا العميل بالمحافظة على سمعة المصرف من خلال إدراك العميل بعدم وجود أية تلاعبات أو اختلاسات بالمصرف كنتيجة حتمية لتوفر نظام رقابة وضبط داخلي فعال. كما وترتبط أهمية الرقابة بوجود إمكانية التلاعب في العمليات المصرفية خاصة بعد إدخال المكننة في المصارف، مما أتاح المجال المناسب لحدوث تلك التجاوزات، وان تقارير المدقق الخارجي حول أنظمة الرقابة الداخلية تعطي العميل الثقة بالمصرف، وتضع المساهمين العموميين أمام الصورة الواضحة عن سير عمليات المصرف.(عبد النبي،محمد ، 2010، 36-41)

هذا ويمكن القول بأن وجود نظام فعال للرقابة بالمصارف يمكن أن يحقق العديد من الأهداف منها: تطبيق التعليمات الداخلية المتعلقة بسير الأعمال والتأكد من الالتزام بها، وتوحيد السياسات في جميع الفروع، والتقيد بالتسهيلات المصرفية وسقوفها الدنيا والعليا الممنوحة

للعملاء، وإعداد العقود الخاصة بالتسهيلات ضمن موافقة الإدارة العليا عليها، والتأكد من صحة قيود الإيرادات والمصروفات يومياً والتحقق من إجازتها من قبل الإدارة، والتحقق من الأرصـــدة ومطابقة حسابات الفروع والمصارف في الداخل والخارج، وكشف أية ممارسات خاطئـــة تقـــوم بها الإدارة التنفيذية في المصرف (عبد النبي، 2010، 36-41).

المبحث الثاني

جودة الخدمات : مفهومها وأبعادها

تمهيد

تحتل الجودة Quality أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات والشركات المحلية والعالمية خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حدة المنافسة على الأسواق والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب إمتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية. وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتنمية المتسارعة أثرها في المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبح التميز التنظيمي موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث أن تحقيق المنظمة لتميز الأداء

يتطلب من أعضائها الإبتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفعالة (السعودي،2008،257).

أولاً: تطور الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات

بدأ الاهتمام بتطبيق نظام الجودة للمنتجات والخدمات في منتصف القرن العشرين في أمريكا واليابان وفي نهاية العقد الأخير من نفس القرن انتشر مفهوم الجودة عالمياً، وأصبح من الصعب على منشات الأعمال بصفة عامة البقاء والإستمرار إذا لم تقدم المستوى المقبول من الجودة فيما تقدمه من منتجات وخدمات (أحمد،2009،59).

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لإستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة إبعاد جديدة ومتشعبة، ويمكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن "مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم" (الدرادكة،والشبلي،2001،17). ويتضمن مفهوم الجودة المزايا التي يفترض المستهلك أو المشتري توافرها في المنتوج أو السلعة، ومن الطبيعي ان تكون تلك المزايا هي المواصفات التي تجتذب المشترين إلى السلعة أو الخدمة وتزيد من رغبتهم فيها واقتنائها والإفادة منها أو الاستمتاع بها (بندقجي،1998،398).

وقد عرف (مصطفى،39،2001) الجودة بأنها "ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشان المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساساً لتصميم المنتج، وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاتــه وتوقعاته".

وهناك من عرف الجودة بأنها "مجمل الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء وذلك طوال فترة الاستخدام المتوقعة" (محرم،وفهمي،3،2000).

وهناك تعريف للجودة وفقاً لمواصفات الايزو 9000 فهي "عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية. فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببــساطة المطابقة للمواصفات، أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم".

وبالتالي فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنــتج يلبي حاجاته أم لا (السلطي، الياس، 1999،26).

ويرى (ديفيد، ماسون، 1994،24) أنه لو عمل الناس على أسس واقعية، فإن كل فــرد يكون قد تبنى أسلوب الجودة. والحقيقة أن أسلوب الجودة يقدم نتائج أفضل، وهناك حقيقة أخرى هي أن الناس الذين يعملون في الشركات التي تطبق مبدأ الجودة يكونون أسعد حــالاً، وأفــضل تدريباً، وأكثر إخلاصا، وهناك أيضا حقيقة أكبر وهي أن الجودة هي معيار المنافسة في الــسوق العالمية.

وعرف (العجارمة،2005،329) الجودة بكونها "الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوى القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون، وأنها خلو الخدمة من أي عيب أثنــاء انجازها وأنها نتيجة الحكم المتعلقة بتوقعات الزبون المدركة عن الخدمة والأداء الفعلي لها".

ويرى (الحداد،1999،336) بأن "الجودة تعني الخلو من العيوب، أو إنجاز الشيء علــى الوجه المطلوب عند القيام به للمرة الأولى، فهي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مــع

توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها".

ويمكن تقسيم مراحل تطور جودة الخدمات إلى ثلاث مرحل هي:(Silverman,1999,56)

المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش، وكانت الجودة في هذه المرحلة تعني الرقابة على جودة المنتج أو الخدمة وتشمل الفحص والتفتيش وفرز العيوب، واتجهت إجراءات الرقابة في هذه المرحلة إلى وضع إجراءات للتفتيش على جودة المنتج أو الخدمة التي يقوم بها مهندس الجودة وليس المدقق الداخلي.

المرحلة الثانية: ثم ظهرت مفاهيم الجودة نتيجة لإنشاء اللجنة الفنية لإدارة وتوكيد الجودة (T.C. Technical Committee) المنبثقة من الإتحاد العالمي لمعايير (ISO) في نهاية عام 1979، ثم انتشرت وتعددت مفاهيم الجودة وأصبحت قوة رائدة في مجال الأعمال. وتضمنت أدوات الرقابة في هذه المرحلة خريطة الرقابة، دورة التشغيل وبعض الأساليب الإحصائية مثل المدرج التكراري.

المرحلة الثالثة: وأخيراً تطورت مفاهيم الجودة وظهرت الحاجة إلى تطبيقها بأسلوب شامل. وتميز هذا الإتجاه بمشاركة جميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية لتحقيق أهداف المنشاة، مما دفع كثير من المنشات لتطبيق نظام الجودة.

وفي بداية عام 1990 ظهرت الحاجة إلى بحث إعادة توجيه الجودة أو ما يسمى (Reengineering) من خلال ظهور اتجاهات جديدة لتطبيق نظم جودة الأداء مثل تأكيد الجودة والعمل على تحقيقها من خلال الرقابة على كيفية الأداء وتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين.

واتجهت الرقابة على نظام الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى الرقابة على إجراءات أداء العمليات واستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل: جدول الإحتمالات وتحليل الإنحدار، وقد

أصدرت المنظمة العالمية للمعايير في هذا الصدد مجموعة من الإرشادات و المعايير في مجالي رقابة ومراجعة الجودة مثل: (ISO 10011-Part2) و إرشادات تأكيد الجودة (ISO10012-1) (Silverman,1999,58). وازداد إنتشار مفاهيم الجودة واتجهت كثير من المنشآت إلى تطبيق نظم وبرامج الجودة.

وقد أكد البعض في بحث صدر عن المنظمة الدولية للمعايير في عام 1999 ارتفاع معدلات التسجيل لشهادات الآيزو بنسبة 26% عن العام السابق، وقد احتلت الولايات المتحدة الأمريكية أعلى نسبة تسجيل، كما أكد البحث أيضاً زيادة انتشار تطبيق نظم الجودة في دول أخرى مثل أرمانيا وكازاخستان ومدغشقر (ISO,1999,24).

وبما أن قطاع الخدمات سلسلة عريضة من مختلف المنشات مثل الصحة والتعليم والبنوك والتأمين والفنادق ويتضمن عدداً كبيراً من الأفراد العاملين وتنوعاً كبيراً في العملاء باختلاف مستوى ثقافتهم وتعليمهم ومجموعة خصائص أخرى. وكلما تقدم المجتمع اقتصادياً وتطور ثقافياً زاد الاهتمام والطلب على جودة الخدمات، حيث أشار أحد الكتاب أن جودة الخدمات هي "مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسن الخدمة المقدمة للعميل ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند الأداء وأنشطة تتم بعد الأداء. (عرفه،1999،227).

وأكد آخر أن جودة الخدمات هي "سلسلة من العلاقات بين العملاء والعاملين بالمنظمة، ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل". (المحسن،1999،77).

وتعريف جودة الخدمة وفقاً لـ (ISO 9000) تنتج جودة الخدمة من تنفيذ أو أداء مجموعة من الأنشطة توجه في اتجاه مقابلة احتياجات العميل. (ISO 9000,2000,5).

وتتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص تختلف عن المنتجات المادية الملموسة كما يلي: (Lakhe R-R,1995,40):

- الخدمات لا يمكن تخزينها أو استخدامها في وقت لاحق ويصعب الرقابة على العناصر التي تؤثر على جودتها.
- عملية أداء الخدمة هي عملية يشترك فيها العميل، ومن ثم فهي تتضمن مستوى عالياً من عدم التأكد الخارجي.
- الطبيعة غير الملموسة من الخدمات تجعل من الصعب وضع معايير لها وقياسها والتحقق من تنفيذ هذه المعايير.
- الخدمة الجيدة هي توقع منفرد من العميل وقد يكون هذا التوقع مجهولاً أو غير محدد ويختلف من عميل لآخر ومن وقت لآخر.

وهذه الخصائص تجعل من الصعب توحيد مفهوم الخدمة ووضع معايير موحدة لجودة الخدمات.

ثانياً: عناصر جودة الخدمات ومتطلباتها:

حدد مصطفى عناصر جودة الخدمات بالآتي:

1. التزام الإدارة العليا: تلتزم الإدارة العليا وتستغرق في تصميم استراتيجية المنظمة أو النشاط، مرتكزة على استخدام جودة المنتج كسلاح تنافسي بالسوق العالمية يتيح لها حصة سوقية طيبة ومتزايدة، بما يسمح بمكافأة العاملين على بلوغهم الإمتياز في مستوى جودة المنتج.

2. التوجه بالعميل: حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، وحيث يتم التعرف على الخصائص التي يتوقعها العميل، وبناؤها في المنتجات، وذلك منذ مرحلة تصميم المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع.

3. تصميم للمنتجات يؤدي للجودة: رغبات العملاء تحدد الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج أي الإمتياز بالأداء، والسمات المميزة، والإعتمادية على المنتج، وطول عمر المنتج، ومظهر المنتج، والخدمة، وكلها سمات تتأثر جوهرياُ بطبيعة التصميم.

4. تصميم عمليات إنتاج تؤدي للجودة: حيث تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاماً للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء.

5. السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة: فبينما يجري إنتاج السلع و/أو الخدمات، يتابع الأداء الإنتاجي ويوجه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج.

6. تطوير مشاركة الموردين: أي إختيار وتطوير موردين مناسبين لنظام إدارة الجودة الشاملة كأولوية هامة. ويتطلب الأمر إنشاء علاقات طويلة الأجل معهم بحث يوردون أجزاء على مستوى جودة عالية.

7. خدمة العميل: وخدمة العميل تعد هامة جداً في إدراك وتقييم العملاء للجودة.

8. بناء فرق عمل ممكنة: تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين، حيث يجب تدريبهم وتنظيم جهودهم، وتحفيزهم، وشحذ هممهم، واشراكهم – كفرق عمل ممكنة – في المعلومات، وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة. وذلك لإنتاج سلع وخدمات على مستوى عال من الجودة. على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم وأهداف المنظمة، وأن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة self- directed متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا.

9. المقارنة بمنافس متميز والتحسين المستمر: حيث يتعين نقل ومضاهاة المعايير المستخدمة لقياس التقدم في برنامج الجودة من أداء شركات أخرى ناجحة عالمياً. ثم تصبح هذه المعايير أساساً لتحسين مستمر. (مصطفى،1997،54)

أما متطلبات عناصر الجودة فتم تحديدها بوضع مواصفات للمنتج بما يلبي توجهات السوق ومتطلبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وتوحيد جودة المواد والمدخلات التي تتعامل معها المنشأة والتعامل مع موردي المدخلات من خلال مواصفات وشروط ملزمة، وتوكيد الجودة أثناء التحضير والإنتاج، وتلافي الأخطاء قبل الوقوع فيها، وتوكيد جودة المنتج النهائي، متضمناً عمليات الفرز والتدريج والتغليف والتعبئة والبطاقة والنقل، وضبط جودة الاجهزة والمعدات المستخدمة في القياس والمعايرة، وتحليل المعلومات التي ترد من الأسواق والمستهلكين والعملاء والإستفادة منها في تحسين الأداء وتلافي الأخطاء، وتدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء والحفاظ على مستوى جودة الأداء وخلق روح الإنتماء للمؤسسة من خلال السمعة الطيبة التي حازت عليها المؤسسة في توجهها لزيادة المبيعات وتقليل التكلفة وإرضاء رغبات المستهلكين (حلواني،2004،8).

ويمكن تلخيص المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام جودة الخدمات بـ:(حلواني،8،2004)

- **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدا يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة. إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

- **الترويج وتسويق البرنامج:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة لجميع العاملين في المنظمة أمر ضروري قبل إتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات او الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة.

- **التعليم والتدريب:** حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع الفئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

- **الإستعانة بالإستشاريين:** الهدف من الإستعانه بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

- **تشكيل فرق العمل:** يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتاثر بنتائج المنظمة. وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسن فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الإستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

- **التشجيع والحفز:** إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة في المنظمة واستمراريته. وحيث أن إستمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد إعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافآة المالية إلى التشجيع المعنوي.

والخلاصة أن على المنظمة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالإنتماء للمنظمة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

- **الإشراف والمتابعة:** من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الإعتبار المصلحة العامة.

- **إستراتيجية التطبيق:** إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

ثالثاً: أبعاد جودة الخدمات وأساليب قياسها

ابعاد الجودة هي معايير يمكن على أساسها تقييم جودة الخدمة، وقد أشار البعض إلى أن أبعاد الجودة تتضمن ما يلي: (إدريسي،1999،12-13):

- الجودة الفنية: وهي تعني ما يتم تقديمه ويمكن قياسه بطريقة موضوعية من خلال العميل.
- الجودة الوظيفية: وهي تتعلق بالعمليات الخاصة بتقديم الخدمة وكيفية تقديمها والعلاقة بين مقدم الخدمة والعميل.
- الإنطباع الذهني: هو ناتج تقييم العملاء لكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية.

وأكد البعض الأخر أن أبعاد جودة الخدمة ترتبط مباشرة بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة اثناء تقديم الخدمة وهي تتضمن ما يلي: (مدكور،2003،157):

1. الإعتمادية (Reliability): وتعني درجة الإتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.
2. درجة الإستجابة (Responsiveness): وتشير إلى سرعة إستجابة مقدمي الخدمة لإحتياجات العميل.
3. كفاءة وقدرة الخدمة (Competence): وتعني توافر القدرات اللازمة لمقدمي الخدمة لتقديم خدمة مميزة للعملاء.

4. إمكانية الوصول (Access): أي سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة.

5. المجاملة (Courtesy): أي حسن معاملة العملاء.

6. الاتصال (Communication): أي سهولة تبادل المعلومات المتعلقة بالعملاء.

7. المصداقية (Credibility): أي توفير درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة.

8. الأمان (Security): وهي تعني أن المنظمة تؤدي الخدمة بطريقة صحيحة في الوقت المناسب وأنها تفي بوعودها تجاه عملائها.

9. الثقة (Assurance): وتعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم بشكل يمكنهم من تقديم الخدمة بدون مخاطر.

10. الملموسية (Tangible): وهي تعني توفير الدليل المادي لأداء الخدمة مثل توفير الموارد المادية والبشرية.

وقد أثبتت نتائج الدراسات ضعف معايير الجودة الفنية والوظيفية للتنبؤ برضا العميل مقارناً بأبعاد الجودة العشرة السابقة.

وقد اقترح آخرون أن أبعاد جودة الخدمة يمكن تقسيمها إلى: (الصحن واحمد،2003،131-132):

1. معايير حرجة (Critical): وهي معايير مزدوجة التأثير توافرها يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وغيابها يسبب الشعور بعدم الرضا وهي مثل الإكتمال والإتصالات والتوافر والراحة والمرونة.

2. معايير محسنة للرضا (Enhancing): وهي معايير يؤدي توافرها إلى رضا العملاء ولكن لا يسبب غيابها إلى عدم رضاهم مثل الإلتزام والمساعدة والصداقة والاهتمام واللباقة والاستجابة.

3. معايير وقائية (Hygiene): وهي المعايير التي لا يؤدي توافرها في الخدمة إلى رضا العملاء ولكن يسبب غيابها في عدم رضاهم مثل التكامل والتجميل والوظيفة والأماني والوصول والقابلية للاعتماد.

وتنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمات إلى (Parasurman et.al. 1985)، حيث تمكنوا من تصميم نموذجهم الشهير Servqual لقياس ما يعرف بالفجوات الخمس لجودة الخدمة والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات العملاء لجودة الخدمات وادراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها. (درويش، 2007، 5-6).

وعلى الرغم من وجود محاولات لتحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، إلا أن مقياس جودة الخدمات الذي طوره Parasurman et.al تضمن خمسة أبعاد Dimensions لجودة الخدمة، يضم كل واحد منها عدداً من العناصر وهذه الأبعاد هي:

1. العناصر الملموسة (Tangibles) : وتتضمن هذه العناصر أربعة متغيرات تقيس توفر حداثة الكل في تجهيزات المنظمة والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وتأثير المظهر العام للمنظمة على خدماتها.
2. الإعتمادية (المصداقية) Reliability: وتتضمن خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة التي وعدت بها عملائها، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة فيه لعملائها، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.

3. سرعة الإستجابة (Responsiveness): ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس إهتمام المنظمة بإعلام عملائها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للعملاء، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونة العملاء، وعدم إنشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلبات العملاء.

4. الثقة في التعامل (الأمان) Assurance: ويحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس العملاء، وشعور العملاء بالأمان في تعاملهم مع الموظفين، وتعامل الموظفين بلباقة مع العملاء، والمامهم بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء.

5. الإهتمام (التعاطف) Empathy: ويشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالعملاء اهتماماً شخصياً، وتفهمهم لحاجات العملاء، وملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع العملاء، وحرص المنظمة على مصحلة العملاء العليا، والدراية الكافية باحتياجاتهم.

ويتمثل المحور الأساس في قياس جودة الخدمة عند Parasurman et.al في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الخدمة، حيث لقيت هذه الفجوة إهتماماً كبيراً من الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمات، وتم تطبيقها في الكثير من الخدمات مثل: النقل الجوي، التعليم، الخدمات الصحية، الخدمات الإستشارية، خدمات المعلومات، بالإضافة الى الخدمات المصرفية.

وقد حاولت البنوك وعلى مر السنين تحسين خدماتها بإستخدام أساليب مختلفة لأجل الوفاء التام بحاجات العملاء في الوقت المناسب ومن أول مره، وقد إستخدم مقياس جودة الخدمات SERVQUAL في تقييم خدمات المصارف، ونجحت الكثير منها في تطبيقه على خدماتها لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها من أجل تحسينه والإرتقاء به بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف تلك المصارف.

رابعاً: جودة الخدمات في المصارف

اتجهت أعداد متزايدة من المصارف في العالم نحو تطبيق جودة الخدمة بحيث أصبح هذا المفهوم يحظى بإهتمام كبير من قبل رجال المصارف مما يدل على أهمية جودة الخدمة في مجال الخدمات المصرفية، حيث أصبح الزبون الآن أكثر وعياً وأبعد تفكيراً من السابق وبالتالي أصبح لا ينظر إلى تلقي الخدمة بل يهتم أيضا بمستوى إدارة الخدمة ومدى سرعة تقديمها إليه (رمضان و محفوظ ، 2000م ، 317)، وتتمثل أهمية جودة الخدمة في مجال المصارف في عدد من الإعتبارات التي لابد الأخذ بها وهي (خليفة،2008،57).

أ. إن الحاجة إلى تطوير و تحسين الخدمات المصرفية ومستوى الأداء في البنوك أصبح أمراً ضرورياً، ويعتبر مدخل جودة الخدمة من المداخل المناسبة لهذا الهدف.

ب. تحسين الوضع التنافسي وزيادة الحصة السوقية للبنك.

ج. تعزيز العلاقات مع الزبائن الحاليين والمتوقعين.

د. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم

ه. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

و. إن الزبون المستفيد من الخدمة على درجة عالية من الادراك والفهم والقدرة على التميـز لمستويات الجودة التي يمكن أن تقدمها البنوك الأمر الذي يحتم ضرورة أخذ وجهة نظـره في الإعتبار والعمل على تلبية رغباته واحتياجاته بأفضل صورة ممكنة.

ز. إن وضع المعايير للأداء المصرفي أصبح أمراً مهما في التعرف على الأساليب التي يـتم تطبيقها وتقييم الأساليب بهدف اكتشاف أساليب جديدة أو الإرتقـاء بالأسـاليب الحاليـة و تطويرها مما يرفع من مستوى جودة الخدمة.

ح. التخفيض المستمر في التكلفة من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات ورفـع الكفـاءة الإنتاجية و الوصول الى مرحلة عدم ارتكاب الأخطاء.

ط. تبنى استراتيجية جديدة للجودة تتوافق مع الأفكار المتطورة في مختلـف مجـالات الإدارة الحديثة التي أخضعت العديد من الأفكار والمفاهيم النظرية للتطبيق.

وعلى الرغم من العوائد الكثيرة التي يجنيها من جراء تطبيق أنظمة جودة الخدمات المصرفية إلا أنه ينبغي النظر بعين الإعتبار إلى عنصر التكلفة قبل تطبيقها وبعدها.

ويمكن تقسيم تكاليف الجودة على النحو الآتي(خليفة،2008،59)

أ. تكاليف الوقاية: وتشمل كافة الأنشطة الهادفة إلى منع وقوع الأخطاء قبل حدوثها كتكاليف التدريب ونفقات أنظمة تخطيط الرقابة.

ب. تكاليف القياس: وهي تشمل كافة التكاليف المتعلقة بالتفتيش وفحص الـنظم والإجـراءات والعمليات وذلك من أجل ضمان وصول الخدمة إلى الزبون بمستوى الجودة المطلوبة.

ج. تكاليف الفشل: هي تلك التكاليف الناتجة عن إتخاذ الإجــراءات التــصحيحية لفــشل أداء العمل الصحيح من المرة الأولى ويتضمن ذلك حل شكاوى الزبائن بــسبب تــدني جــودة الخدمة المقدمة لهم.

وترتبط معظم تلك التكاليف بأنشطة الرقابة الداخلية وهذا ما سيتم التطــرق إليــه فــي المبحث التالي.

المبحث الثالث

العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية والرقابة الداخلية

تمهيد

تبدأ جودة الخدمات بالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه لأن غرس جودة عالية للمنتج في إستراتيجية المنظمة، وكل نشاط من أنشطتها يشكل أساساً لبناء التنظيم الذي يتولى إدارة الجودة.

ويختلف تطبيق وتقييم الجودة بالنسبة للمنتجات عنه في الخدمات لما تتميز به الخدمات من خصائص ومميزات تجعل من الصعب تقييمها وقياس رضا العميل من خلالها، ويحتاج التطبيق الناجح لنظام الجودة إلى نظام رقابة داخلية كفوء ذي متطلبات خاصة يتناسب مع تطبيق النظم الادارية الحديثة ويوفر التأكيد المناسب بأن أهداف نظام جودة الخدمات المصرفية المخططة قد تحققت.

أولاً: مقومات تحقيق الرقابة الداخلية لنظام الجودة

التغيير الهيكلي في البيئة الاقتصادية التي تواجهه المنشآت المعاصرة والتي دفعها إلى تطبيق كثير من النظم والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل نظم الجودة، كان له تأثير مباشر على دراسة تلك المنشآت لتقنياتها واستراتيجياتها، والبحث عن مجموعة من البرامج والأساليب

والوسائل الرقابية التي تحقق رقابة مناسبة وتثبت الطمأنينة والأمان للإدارة العليا، وتعمل على تحقيق التحسين المستمر، وهذا أدى إلى اتساع مسؤولية نظام الرقابة الداخلية نحو تحقيق تلك النظم الحديثة واستلزم ذلك تطوير نظام الرقابة بحيث يتميز بالمرونة والابتكار والإبداع، ليواكب بيئة الأعمال الحديثة من خلال إطار يضم نظام الرقابة الداخلية وإدارة التدقيق الداخلي والمدقق الداخلي المؤهل تأهيلاً مناسباً والذي يؤدي دوره وفقاً لبرنامج تدقيق داخلي متطور في ظل معايير تدقيق جودة الخدمات. (أحمد،2009،75).

يتضح مما سبق إدراك المجتمع الدولي والمحلي لأهمية نظام جودة الخدمات، مما أدى إلى اتجاه كثير من المنشآت الإنتاجية والخدمية لتطبيق نظام جودة الخدمات، حيث أنها أكثر قدرة للتعامل مع المشاكل التي فرضها التطور الإقتصادي والتكنولوجي واشتداد المنافسة، وهذا يتطلب توفير مجموعة من الإعتبارات أهمها وجود إطار منظم يساعد على التأكد من اجراءات ونظم وبرامج نظام جودة الخدمات قد نفذت وأنها تحقق أهداف المنشأة، وتقييم مدى فاعلية الاتصالات في توصيل أهداف نظم جودة الخدمات التي وضعتها الإدارة العليا لجميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية بداخل المنشأة، وتحديد مدى سلامة المعلومات التي يتم الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء. (أحمد،2009،75).

ويعد نظام الرقابة الداخلية مقياساً ومعياراً مقبولاً لتحقيق التأكيد المناسب في المجالات السابقة، كما سيتضح فيما يلي:

ارتباط نظم الجودة بالرقابة

ارتبطت نظم الجودة منذ بداية ظهورها بالرقابة الداخلية متمثلة في وظيفتين:(Silverman,1999,56):

الوظيفة الأولى: الفحص والإختبار: وهي تتضمن إنشاء والمحافظة على توثيق الاجراءات الخاصة لإختبار تنفيذ الأنشطة لكي يتم التحقق من أن المتطلبات المحددة للمنتج أو الخدمة قد تحققت وأن عملية الإنتاج وتنفيذ الخدمات تمر بالتجهيزات والاختبارات المحددة مسبقاً.

الوظيفة الثانية: الرقابة على الجودة:وهي تهدف إلى التأكد من أن المنتجات النهائية والخدمات مطابقة للمواصفات الموضوعة، وتعمل على محاولة منع الأخطاء قبل حدوثها، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في تقييم الأداء.

وقد أشار البعض إلى أن هناك علاقة وتأثيراً مباشراً ومتبادلاً بين متطلبات الجودة وعناصر ومكونات الرقابة الداخلية المحددة في تقرير لجنة (COSO) وأنها تعد من أهم المتطلبات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، واتفق معهد الرقابة والمحاسبة بكندا على أن متطلبات الجودة متداخلة ضمنياً ضمن إطار عمل الرقابة الداخلية وأنه يجب التزاوج بينهم ليقوم كل منها بتحسين الآخر.(Ridley,1997,45-46).

وأكد البعض الآخر على أن التطوير الشامل لثقافة الجودة يقوم على محورين: الأول يتعلق بالإطار الفكري للجودة، ويتضمن المفاهيم الأساسية للجودة والتحسين المستمر، والثاني يتعلق بتطوير الإطار التطبيقي والتنفيذي للجودة. ويأتي في مقدمة عناصر الإطار التطبيقي خلق نظام واضح للرقابة يساعد على توفير المعلومات الضرورية لأداء العمليات والتعرف على أية انحرافات في الوقت المناسب والعمل على تجنبها في المستقبل (محمود،1999،195). ويمكن القول بصورة أخرى أنه في ضوء نظام الرقابة تتحقق أعلى مستويات تطبيق للجودة.

كما ذكر آخرون أنه في نفس الوقت الذي يتم فيه إعداد نظام الجودة سواء لتطبيق استراتيجية الجودة أو إعادة الهندسة (Reengineering) فإنه يجب تصميم وظيفة التدقيق الداخلي

ووظيفة تأكيد الجودة التي تنفذ من خلال نظام الرقابة الداخلية بالإضافة إلـــى تـــشجيع مـــشاركة العاملين بدرجة مناسبة في فرق العمـــل، والتقيـــيم الـــذاتي لتحقيـــق التطبيـــق النـــاجح لنظـــام الجودة.(Sisaye,1999,37-39).

ومما سبق يمكن القول أن:

- تطبيق نظام الجودة له تأثير مباشر على زيادة الطلب على الرقابة الداخلية.
- وجود علاقة متداخلة ومترابطة بين نظام الرقابة الداخلية ونظام الجودة.
- نظام الرقابة الداخلية وسيله شاملة لتقييم نظام الجودة ويستلزم مجموعة من المتطلبـــات لتمكنه من اكتشاف الحالات غير المطابقة وتحقيق التحسين المستمر.

ثانياً: متطلبات تطوير الرقابة الداخلية لتحقيق نظام الجودة

تستطيع الرقابة الداخلية أن تحقق قيمة مضافة للمنشأة وأن توفر التأكيد المناسب من أن نظم وبرامج الجودة قد نفذت وأن الأهداف المخططة قد تحققت ويستلزم ذلك توفير مجموعـــة مـــن المتطلبات يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ. **متطلبات خاصة بتصميم نظام الرقابة:** نظام الرقابة الداخلية لأغراض الجودة يهـــدف إلـــى تحقيق فاعلية وكفاءة عمليات نظام الجودة، والتأكد من الثقة في المعلومات الماليـــة المتعلقـــة بأنشطة الجودة ومدى التطابق والامتثال لقواعد ومعايير نظام الجودة، ومن ثـــم فإنـــه يجـــب تطوير نظـــام الرقابـــة الداخليـــة لأغـــراض الجـــودة بحيـــث يتـــضمن الجوانـــب التاليـــة: (Richard,1999,223-225).

1. اتساع نطاق الرقابة الداخلية:

يجب اتساع نطاق الرقابة الداخلية لأغراض الجودة على أساس المفهوم الشامل الذي تم تحديده في تقرير لجنة (COSO) والذي يتضمن وجود بيئة رقابية تمتد إلى التحقق من سلامة وامتثال العاملين لمعايير ومبادئ نظام الجودة، والتأكد من مدى كفاية المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ أنشطة الجودة والتي تم تحديدها من قبل الإدارة العليا، وتحديد واضح للسلطات والمسؤوليات والواجبات موزعة على الأنشطة اللازمة لتنفيذ نظام الجودة للخدمات، وأن يتم تفويض السلطة بالطريقة التي تؤدي إلى تشجيع الأفراد والعمل بروح الفريق، وتحديد خطر الأعمال بجميع أنواعه وتقييمه بصوره واقعيه، تتناسب مع المتغيرات في بيئة العمل ومعرفة الوسائل التي تمكن من السيطرة عليه مع الأخذ في الاعتبار كلفة تحقيق ذلك، كما يجب أن يتضمن نطاق الرقابة وجود سياسة للموارد البشرية تقوم على أساس التدريب والتعليم والترقية والمكافآت.(Richard,Cynthia,1994,223-225)

ومن ثم اتسعت أهداف نظام الرقابة الداخلية في ظل تطبيق نظام الجودة فأصبحت لا تقتصر على ملاحظة ومراقبة الحالات الساكنة والتأكد من تطابق القواعد والسياسات وإجراءات العمليات والأنشطة مع ما هو مخطط بل تهدف إلى التحسين المستمر وتطوير أنشطة وعمليات المنشاة بما يحقق رضا العميل.

2.أنشطة الرقابة الداخلية:

عرفت منظمة (ISO) أنشطة الرقابة في نظام الجودة بأنها "مجموعة من الأنشطة المنطقية التي تحدد العمل الذي يجب أن يتم وكيفية أدائه وتحديد المسؤول عن تفويض السلطة

والمسؤولية ونوعية المستندات والسجلات الذي يجب أن ينفذ من خلالها نظام الجودة (ISO,2000,2).

أنشطة الرقابة الداخلية لا تنحصر في الرقابة المحاسبية والإدارية بل إنها موزعة على جميع المستويات الوظيفية وفقاً لتقرير (COSO) لتغطي مراحل نظام الجودة الشاملة على النحو التالي:(علام،2005،237)

- **مرحلة تخطيط نظام الجودة:** يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف جودة العمليات المراد تحقيقها وتحديد المواصفات اللازمة لأدائها بما يحقق رغبات العميل وتغطي هذه المرحلة الرقابة المستقبلية أو المبكرة وهي تتضمن الرقابة على تنظيم الموارد والمصادر، ويجب أن تنفذ في الوقت المناسب.
- **مرحلة الرقابة على تنفيذ الجودة:** يتم تنفيذ الأنشطة والعمليات اللازمة لأداء الخدمة وفقاً لنظام الجودة كما سبق تحديدها وتوصيفها وتنفذ في هذه المرحلة الرقابة على العمليات بواسطة المشتركين في العملية وتضم أنشطة الرقابة: فصل الوظائف، تحديد حق السلطة والموافقة على تنفيذ العمليات، المقارنات والتسويات، ثم يتم أداء الرقابة الأولية بواسطة المشرفين على العملية أو من يمثلهم، وتضم أنشطة الرقابة: التحقق من البنود غير الطبيعية وتحليل الحالات الشاذة والاستثنائية والتحقق من استيفاء المستندات الأولية، وتهدف الرقابة في هذه المرحلة إلى التأكد من تنفيذ الأداء الصحيح.(ISO 9004-2,1999,p3).

ثم يقوم المدققون الداخليون بتنفيذ الرقابة الإشرافية حيث يتم قياس جودة الأداء لقياس التحسين المستمر مثل: مدى تطوير الخدمات المقدمة للعملاء، معدل شكاوى العملاء، معدل فقد العملاء، معلومات عن الحصة السوقية، ثم يتم مقارنة جودة الأداء الفعلي بالمعايير

المخططة لنظام الجودة، وتقييم النتائج وتحديد الإنحرافات ونقاط الضعف وإعداد التقرير عن هذه الجوانب.

- **مرحلة تحسين الجودة:** توفر الرقابة بالتغذية المرتجعة (Feed Back Control) بيانات ومعلومات عن الجوانب اللازمة للتغيير وتصحيح أداء العمليات التي تعرقل تحسين نظم الجودة، حتى يتم متابعتها وبحث سبل تحسينها لتحقيق الأهداف.

ومما سبق يمكن القول انه يستلزم لنجاح تطبيق نظام الجودة وجود قاعدة عريضة من أنشطة الرقابة الداخلية تغطي جميع مراحل تطبيق نظام الجودة وتتضمن العمليات اليومية. (احمد،2009،79)

ب. متطلبات خاصة بتنفيذ نظام الرقابة الداخلية:

يتطلب تنفيذ نظام الرقابة الداخلية لأغراض الجودة وجود تدقيق داخلي لنظام الجودة يعمل على إرساء قواعد الرقابة الداخلية ويضمن كفاية أساليبها وإجراءاتها لتحقيق أهداف نظام الجودة، ويستلزم ذلك وجود برنامج تدقيق داخلي متطور لتقييم أداء الأنشطة التي تؤثر في نظام الجودة، ويساعد على توفير معلومات عن مدى تحقيق الأهداف المخططة للنظام، وتحديد الإنحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيض الخطر، وتقييم النتائج، وتقديم التوصيات للمستويات الإدارية العليا، ومن ثم يستلزم تنفيذ نظام الرقابة لأغراض الجودة وجود التدقيق الداخلي لتدقيق مدى التطابق، والكفاية، والالتزام، وتدقيق العمليات، والتدقيق العرضي للجودة. (احمد،2009،81).

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة واختبار الفرضيات

مقدمة

تبين من المبحث الثالث من الفصل السابق ان هناك علاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية منذ بداية ظهورها متمثلة في وظيفتين وهما الفحص والاختبار والثانية الرقابة على الجودة، حيث يتم من خلال الوظيفة الأولى توثيق الإجراءات للتحقق من ان المتطلبات المحددة قد تحققت، أما الوظيفة الثانية وهي الرقابة فتهدف إلى التأكد من مطابقة الخدمة للمواصفات، ومن خلال هذا الفصل سيتم اختبار وجود هذه العلاقة وطبيعتها من وجهة نظر مسؤولي الرقابة ورؤساء الأقسام والمدراء في البنك العربي نظراً لما يتمتعون به من خبره في هذا المجال، ومن خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: توصيف المعلومات العامة وأسئلة الاستبانة.

أولاً: توصيف المعلومات العامة.

ثانياً: توصيف أسئلة الاستبانة حسب المحاور.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول

توصيف المعلومات العامة واسئلة الاستبانة

أولاً: توصيف المعلومات العامة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنك العربي من مسؤولي رقابة ورؤساء أقسام ومدراء، وتم اللجوء إلى أسلوب المعاينة، وباستخدام المعادلة الاحصائية التي تم ذكرها في الفصل الأول، وكانت النتيجة هي (27.9)، وبناءً على ما سبق تم اعتماد النتيجة السابقة كحد أدنى للعينة حيث تم توزيع (85) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استبعاد (10) استبانات لعدم استكمال بياناتها فبلغ عدد الاستبانات المستردة (75) استبانة، وقبل اخضاعها للتحليل تم اختبار مدى تنفيذ هذه العينة لمجتمع الدراسة، فاستخدم اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov) واظهرت النتائج بأن بيانات العينة تمثل التوزيع الطبيعي للمجتمع، حيث كانت المعنوية اكبر من 0.05، والجدول رقم (3) يبين توصيف المعلومات العامة للعينة.

جدول رقم (3)

توصيف المعلومات العامة للعينة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	55	73,3
	انثى	20	26,7
	المجموع	75	100
العمر	20-30 سنة	25	33,3
	31-40 سنة	21	28,0
	41-50 سنة	23	30,7
	اكثر من 50 سنة	6	8و0
	المجموع	75	100
المسمى الوظيفي	مسؤول رقابة	35	46.7
	رئيس قسم	12	16.0
	مساعد مدير	16	21.3
	مدير	12	16.0
	المجموع	75	100

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	الثانوية العامة فما دون	1	1.3
	الدبلوم المتوسط	10	13.3
	البكالوريوس	53	70.7
	الدراسات العليا	11	14.7
	المجموع	75	100
التخصص	محاسبة	24	32.0
	مالية ومصرفية	10	13.3
	إدارة أعمال	21	28.0
	أخرى	20	26.7
	المجموع	75	100
الشهادات المهنية	لا يوجد	70	93.3
	CMA	5	6.7
	CPA	–	–
	JCPA	–	–
	أخرى اذكرها	–	–
	المجموع	75	100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	14	18.7
	من 5–10 سنوات	14	18.7
	من 11–15 سنة	16	21.3
	اكثر من 15 سنة	31	41.3
	المجموع	75	100

ونلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. الجنس: نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة تعيين الذكور في البنك العربي تبلغ تقريباً ثلاثة اضعاف نسبة تعيين الاناث، وهذا يعود الى سياسة البنك الداخلية في التركيز على تعيين الذكور لاستغلالهم اطول فترة ممكنة في العمل اليومي، حيث ان هناك وظائف تطلب التأخير الى ما بعد اوقات الدوام الرسمي لفترة طويلة نسبياً.
2. العمر: نلاحظ ان نسبة الموظفين في الفئة العمرية ما بين (20–50) هي متقاربة، وهذه هي الفئة العمرية الشابة التي يحرص البنك دائماً على تعيينها، ويؤكد ذلك ان اقل نسبة هي للاعمار فوق ال(50) سنة، وهي متدنية جداً، ويتم الابقاء على هذه النسبة نظراً لخبرتها المصرفية الطويلة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها.
3. المسمى الوظيفي : بلغت نسبة مسؤولي الرقابة 46.7% حيث تم التركيز عليهم اعتماداً على خبراتهم الواسعة في مجال الرقابة الداخلية، أما رؤساء الأقسام فكانت نسبتهم 16% ومساعد مدير بنسبة 21.3% وتعتبر الفئة الثانية من حيث التكرار، أما المدراء فبلغت

النسبة 16%، ونلاحظ ان الاعتماد في اختيار العينة كان على فئة المسؤولين ورؤساء الاقسام، ومساعدي المدراء، والمدراء وذلك لان هذه الفئة على علم تام بسياسات واجراءات البنك من حيث الرقابة الداخلية وجودة الخدمات الصرفية.

4. المؤهل العلمي: بلغت نسبة الثانوية العامة 1.3% فقط وهم غالباً الذين تزيد خبراتهم عن 20 سنة، حيث يعتمد البنك حالياً سياسة التركيز على تعيين حملة الشهادات الجامعية، أما الدبلوم فنسبته 13.3% والبكالوريوس 70.7%، وأخيراً الدراسات العليا 14.7%، وهذا يؤكد على السياسة التي سبق الحديث عنها بخصوص تعيين حملة درجة البكالوريوس فما فوق.
5. التخصص: بلغت نسبة تخصص المحاسبة 32%، أما تخصص العلوم المالية والمصرفية 13.3%، وإدارة الاعمال 28%، وأخيراً تخصصات أخرى 26.7%، وهنا نلاحظ ان التركيز على تعيين تخصصات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لعلاقتها المباشرة مع العمل المصرفي.
6. الشهادات المهنية: نلاحظ ان 70 موظف من أصل 75 لا يحملون شهادات مهنية، وان 5 موظفين فقط هم الذين يحملون شهادات مهنية وهي شهادة CMA.
7. سنوات الخبرة: بلغت نسبة موظفي البنك الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 18.7%، أما نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من (5–10 سنوات) 18.7%، ونسبة ذوي الخبرة من (11–15 سنة) 21.3%، وأخيراً نلاحظ اكبر نسبة هي للذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة، حيث بلغت 41.3%، وهذا يدل على اعتماد البنك على ذوي الخبرات الطويلة.

ثانياً: توصيف اسئلة الاستبانة حسب المحاور

استخدمت الباحثة مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة على كل سؤال من أسئلة الاستبانة حسب النموذج التالي، والذي يبين وزن كل درجة:

جدول رقم (4)

مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وبالتالي فإذا كان الوسط الحسابي اكبر من 3 يكون التأييد بنسبة عالية، أما إذا كانت اقل مـن 3 فان نسبة التأييد تكون منخفضة،وسيتم توصيف الأسـئلة حـسب محـاور الاسـتبانة الرئيـسية وتفرعاتها.

1. محور بيئة الرقابة

جدول رقم (5)

التوصيف الإحصائي لمحور بيئة الرقابة

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الهيكل التنظيمي واضح ومرن في المصرف	3,666	,977
2	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين في المصرف	4,040	,921
3	يوجد تطابق بين الوظائف الفعلية ووضعها في الهيكل التنظيمي	3,533	1,031
4	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين	3,680	,872
5	يعرف الموظفين تفاصيل بطاقة الوصف الوظيفي لوظائفهم	3,800	1,026
6	يتم استشارة وحدة الرقابة الداخلية عند إجراء أي تعديل على الهيكل التنظيمي	3,413	1,079
7	تتولى لجنة التعيينات توفير الأشخاص المؤهلين للقيام بمهام المصرف	3,373	,983
8	يضع المصرف أنظمة الرواتب على أسس عادلة اعتماداً على مقياس الكفاءة	2,520	1,107
9	تهتم الإدارة العليا بالتقارير الصادرة عن الرقابة الداخلية	3,666	,843
10	يقوم مجلس الإدارة بإجراء مراجعة دورية لاستراتيجيات العمل والسياسات العامة للمصرف	3,680	,808
11	تقوم الإدارة بإرساء مبدأ اعتبار الرقابة من مسؤوليات كافة الأفراد في المصرف	3,853	,800
12	يقوم مجلس الإدارة بإجراء مراجعة دورية لمدى ملاءمة إسـتراتيجية المـصرف والخدمات المقدمة للعملاء	3,760	,819
13	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من إتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد وقياس ومراقبـة الخدمات المقدمة للعملاء	3,800	,636
14	تحقق الإدارة نجاحات عالية في تطوير السياسات والعمليات المتعلقة بتحديد وقياس ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء	3,720	,780
15	تقوم الإدارة باطلاع كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة	3,440	,933
16	تقوم الإدارة بتعزيز المعايير المثلى للنزاهة والأخـلاق فـي إجـراءات التعامـل الداخلية والخارجية.	3,773	,878
*	متوسط التوصيف الاحصائي لمحور بيئة الرقابة	3.601	0.6220

نلاحظ من الجدول المتعلق بمحور بيئة الرقابة ان اقل نسبة وسط حسابي تعود إلى السؤال رقم (8)، والمتعلق بوضع انظمة الرواتب اعتماداً على الكفاءة وهذا مؤشر على عدم رضا الموظفين،حيث بلغ الانحراف المعياري (1,107)، أما أعلى وسط حسابي كانت للسؤال رقم (2) حيث يؤكد على وجود قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الاقسام وهذا دليل على تركيز الإدارة على توزيع المهام بشكل واضح ومكتوب،وبلغ الانحراف المعياري له (921)،وهذا يدل على اجماع كبير حول هذا الاجراء الرقابي، ويلاحظ بان جميع الأسئلة وسطها الحسابي فوق (3) فيما عدا السؤال رقم (8)، وان متوسط المتوسطات لهذا المحور (3.61)، والانحراف المعياري للعينة ككل هو (0.6220) وهذا يعني ان جميع الاجابات متمركزة حول الوسط الحسابي، ومنطقية لا يوجد فيها تباين.

2. محور عملية تقييم المخاطر

نلاحظ من الجدول المتعلق بمحور عملية تقييم المخاطر ان نسبة التأييد الأكبر كانت للسؤال رقم (1) والمتعلق بتحديد كافة المخاطر التي يتعرض لها المصرف، أما بقية الأسئلة فكانت إجاباتها متقاربة فهي تتراوح ما بين (3.653 – 3.946)، وهذا مؤشر على اهتمام المصرف بمحور تقييم المخاطر، وبلغ متوسط المتوسطات لهذا المحور (3.86)، اما الانحراف المعياري فنسبته قليلة جداً، وهذا دليل على عدم تباين الاجابات ومصداقيتها، حيث كان اعلى انحراف معياري يبلغ (862،) الخاص بدور اجراءات الرقابة الداخلية في الحد من مستوى المخاطر.

جدول رقم (6)

التوصيف الإحصائي لمحور عملية تقييم المخاطر

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم الإدارة بتحديد كافة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف	4,053	,820
2	تقوم الإدارة بتصنيف كافة المخاطر من ناحية تأثيرها على العمل المصرفي	3,946	,733
3	تقوم الإدارة بتحديد المخاطر التي يمكن السيطرة عليها والمخاطر التي لا يمكن السيطرة عليها	3,853	,710
4	تأخذ عملية تقييم المخاطر بالإعتبار مبدأ الكلفة والمنفعة	3,880	,715
5	تتم عملية تقييم المخاطر بشكل متواصل من قبل التدقيق الداخلي	3,826	,794
6	تتم عملية تقييم المخاطر إنطلاقاً من خطوط العمل الدنيا صعوداً إلى الأنشطة العامة	3,733	,759
7	تضع الإدارة إجراءات بشكل سريع لمواجهة الأخطاء	3,653	,862
8	تساهم الرقابة الداخلية في تحديد مستوى المخاطر المقبول بالمصرف	3,840	,735
9	هناك دور كبير لإجراءات الرقابة الداخلية في الحد من مستوى المخاطر	3,986	,667
10	تقوم الإدارة بمراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف وحدود المخاطر	3,813	,710
*	متوسط التوصيف الاحصائي لمحور عملية تقييم المخاطر	3.86	0.567

3. محور أنشطة الرقابة

تضمن هذا المحور الانشطة والاجراءات الرقابية التي تعتبر ترجمة لمتطلبات باقي عناصر الرقابة الداخلية الأخرى والمرتبطة بتحديد المسؤوليات والصلاحيات وإجراءات الرقابة المادية ووسائل التقييم المستمرة والجدول رقم (7) يبين نتائج هذا المحور.

جدول رقم (7)

التوصيف الإحصائي لمحور انشطة الرقابة

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساهم التقارير الدورية المقدمة للإدارة في نجاح إجراءات الرقابة	3,960	,724
2	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارة المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	3,496	,769
3	يتوفر ضوابط التحكم والسيطرة التي تمنع الوصول إلى الموجودات الملموسة	3,786	,703
4	تساهم جهود الإدارة في التقيد بمعايير معينة مثل التركز الائتماني وغيرها في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	3,826	,723
5	تؤدي إدارة السقوف والتفويضات الخاصة بها المحددة من قبل الإدارة إلى تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	3,893	,708
6	تساهم إجراءات حل المشاكل المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ أو سرعة التدخل في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	3,906	,903
7	تحرص الإدارة على تطبيق مبدأ فصل المهام وعدم إيكال مهام متعارضة لموظف واحد	3,866	,827
8	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية	3,853	,691
9	يوجد صندوق للشكاوى في المصرف ودوائره	4,053	,868
10	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة	3,586	,916
*	متوسط التوصيف الاحصائي لمحور انشطة الرقابة	3.868	0.557

نلاحظ من الجدول الخاص بأنشطة الرقابة ان هناك إجماع على السؤال رقم (9) المتعلق بوجود صندوق شكاوى في المصرف، حيث كانت نسبته هي الأعلى، وبلغ الانحراف المعياري لهذا السؤال (868،)، أما بقية النسب متقاربة حيث تراوح الوسط الحسابي ما بين (3.586-3.960)، وكان اعلى انحراف معياري (916،) والمتعلق باهتمام الادارة في معالجة الشكاوي بموضوعية ونزاهة، وهذا مؤشر على ثبات المصرف في اعتماد سياسة خاصة متعلقة بأنشطة الرقابة، وكان اقل وسط حسابي المرتبط بتوزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة، وبلغ متوسط المتوسطات لهذا المحور (3.868)، اما الانحراف المعياري فنسبته قليلة، وكما في الجداول السابقة، وهذا يعزز ثبات ومصداقية الاستبانة.

4. محور المعلومات والاتصال

جدول رقم (8)

التوصيف الإحصائي لمحور المعلومات والاتصال

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوفر أنظمة معلومات داخلية ومالية وتشغيلية كافية تساهم في تحسين أداء إجراءات الرقابة الداخلية	4,000	,838
2	تشمل أنظمة الرقابة وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية	4,120	,787
3	تحقق الإدارة نجاحات في تأكيد وضوح الصلاحيات والمسؤوليات من خلال نظام إتصال فعال	3,906	,738
4	يتوفر قنوات إتصال فعالة تضمن فهم كافة الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة	3,800	,753
5	النظام المالي المستخدم في المصرف محكم ودقيق	4,026	,696
6	يوجد نظام أمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة والدخول إلى النظام وإجراء التعديلات	4,120	,715
7	مجموعة السجلات والدفاتر المستخدمة كاملة وملائمة	3,813	,783
8	يتم العمل من خلال توفر مجموعة أنظمة ذات تعليمات واضحة ومكتوبة	3,960	,795
9	يوجد مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة والتعليمات المعمول بها	3,373	,897
10	يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الاعمال المحوسبة	3,933	,722
11	تستخدم أرقام سرية للدخول إلى برامج العمل المحوسبة	4,306	,696
*	متوسط التوصيف الاحصائي لمحور المعلومات والاتصال	3.940	0.539

نلاحظ من الجدول المتعلق بمحور المعلومات والاتصال ان الأسئلة رقم (1،2،5،6،11) تتمتع بأهمية نسبية عالية حيث يرتفع الوسط الحسابي عن 4، وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة اهتمام الإدارة بمحور المعلومات والاتصال وضبط الأنظمة من خلال استخدام رموز سرية وأنظمة تمنع الاختراق للمعلومات، وبلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (3.94)، اما الانحراف المعياري فهو قليل ويؤكد تمركز الاجابات حول الوسط الحسابي لهذا المحور، وكان اعلى انحراف معياري للسؤال رقم (9) والخاص بوجود مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الانظمة والتعليمات المعمول بها.

5. متابعة عناصر الرقابة

تطرق هذا المحور إلى الأسئلة التي تقيس أساليب الإشراف والمتابعة على بقية عناصر الرقابة الداخلية المتبعة في البنك، والجدول رقم (9) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (9)

التوصيف الإحصائي لمحور عناصر الرقابة

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم التعامل مع نشاطات نظام الرقابة الداخلية كجزء من الواجبات اليومية للمصرف	4,146	,585
2	التدخل الفوري يتناسب مع أي تغيير مفاجئ في البيئة الداخلية أو الخارجية للمصرف	3,986	,706
3	تساهم استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة التنفيذية في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	3,986	,744
4	يتمتع العاملون في مجال التدقيق الداخلي ورقابة المخاطر والإلتزام بكامل صلاحية الوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المصرف	4,066	,684
5	يتمتع العاملون في أجهزة المتابعة بالتأهيل العلمي والخبرة بشكل جيد	3,893	,727
6	يتمتع العاملون في مجال التدقيق والرقابة بالاستقلالية	3,920	,609
7	في إطار عمليات التدقيق الداخلي يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني وفي الوقت المناسب عن أية ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية	3,973	,936
8	يتلاءم نظام الرقابة الداخلية المستخدم مع طبيعة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف	3,893	,689
9	تتولى لجنة التدقيق في المصرف مراجعة تقارير المدقق الداخلي والخارجي حول نتائج فحص الرقابة الداخلية	3,946	,675
10	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات	3,866	,827
11	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير العمل	3,800	,885
12	تؤخذ تقارير الأداء بعين الإعتبار عند إجراء التنقلات بين العاملين	3,586	1,027
13	توجد أسس لتقييم الأداء المؤسسي على مستوى المصرف	3,773	,863
*	متوسط التوصيف الاحصائي لمحور عناصر الرقابة	3.910	0.543

حيث نلاحظ من الجدول ان جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن 3.5 وهذا مؤشر ايجابي على اهتمام الإدارة بمتابعة عناصر الرقابة وان هناك تأييد وإجماع من الموظفين على اهتمام الإدارة بمتابعة عناصر الرقابة، ويتضح ذلك من خلال السؤال رقم (1)، والسؤال رقم (4) يرتبط بدور

التدقيق الداخلي في هذا المجال، أما اقل وسط حسابي فهو يرتبط بالسؤال رقم (12) والمتعلق بدور تقارير الأداء لتحديد اجراءات التنقلات بين العاملين في البنك، وبلغ متوسط الحسابات لهذا المحور (3.910)، ويتضح ايضاً ان أكثر عناصر الرقابة الداخلية التزاماً بها هو عنصر المعلومات والاتصالات، ثم وسائل الإشراف والمتابعة، ثم تقييم المخاطر ويلي ذلك أنشطة الرقابة الداخلية، واخيراً ببيئة الرقابة، والانحراف المعياري كما هو في المحاور السابقة ضئيل ويكاد لا يذكر، مؤكداً بذلك على ثبات الاستبانة.

6. أبعاد جودة الخدمة

نلاحظ ان معظم المتوسطات الحسابية للجداول الخمسة المتضمنة 22 سؤال يتجاوز نسبة الـ 4، وهذا دليل على مصداقية نموذج الـ Servqual حيث ان هناك إجماع على جميع محاور المقياس المذكور وهي: العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، والاهتمام، لانها تتشابه مع المعايير المعتمدة في البنك العربي، وقد بلغ أعلى وسط حسابي لبعد الامان (4.113)، ثم بعد العناصر الملموسة بوسط حسابي (4.106)، ثم بعد الاعتمادية بوسط حسابي (4.071)، وسرعة الاستجابة بوسط حسابي (4.066)، واخيراً بعد الاهتمام بوسط (4.021)، وكان أعلى وسط حسابي ضمن بعد الامان (4.173) والمتعلق بسلوك العاملين الذي يشعر العملاء بالثقة بالبنك. أما أعلى وسط ضمن العناصر الملموسة فهو يرتبط بتمتع العاملين بالنظافة وحسن الهندام والمظهر، حيث بلغ (4.0213)، أما أعلى وسط حسابي ضمن بعد الاعتمادية ارتبط بسؤالين هما: الالتزام بتنفيذ الاعمال في الاوقات المحددة، والاهتمام بمشاكل العملاء والاجابة على استفساراتهم، حيث بلغ الوسط الحسابي (4.133) لكليهما، أما بعد سرعة الاستجابة فكان الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء هو السؤال الذي حصل على أعلى وسط حسابي

حيث بلغ (4.213)، وبالبنسة لمحور اهتمام العاملين بالعملاء اهتماماً شخصياً هو السؤال الــذي حصل على أعلى وسط حسابي حيث بلغ (4.080)، اما بخصوص الانحرافات المعياريــة فهــي متقاربة في جميع المحاور، ونسبتها متدنية، وهذا دليل علــى مــصداقية نمــوذج الServqual ، ونجاح تطبيقه على اختبار كفاءة جودة الخدمات في القطاع المصرفي، حيث يلاحظ مــن خــلال الجداول ان اعلى انحراف معياري هو (963،) والذي يتعلق بــالمرافق والــصالات الملائمــة والجذابة.

جدول رقم (10)

التوصيف الإحصائي لبعد العناصر الملموسة

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توافر تجهيزات ومعدات وأجهزة تقنية متطورة	4,146	,765
2	المرافق والصالات ملائمة وصحية وجذابة	3,866	,963
3	تمتع العاملون بالنظافة وحسن الهندام والمظهر	4,213	,576
4	مناسبة المظهر العام للبنك لنوعية وطبيعة الخدمات	4,200	,657
*	متوسط التوصيف الاحصائي لبعد العناصر الملموسة	4.106	،594

جدول رقم (11)

التوصيف الإحصائي لبعد الاعتمادية

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الإلتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	4,133	,643
2	الاهتمام بمشاكل العملاء والإجابة عن استفساراتهم	4,133	,622
3	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مره	4,093	,774
4	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	3,946	,836
5	توافر أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقةٍ	4,053	,883
*	متوسط التوصيف الاحصائي لبعد الاعتمادية	4,072	،668

جدول رقم (12)

التوصيف الإحصائي لبعد سرعة الاستجابة

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة	3,960	,795
2	تقديم الخدمة بشكل فوري	4,000	,735
3	الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	4,213	,740
4	عدم إنشغال العاملين عن تلبية الطلبات الفورية للعملاء	4,093	,756
*	متوسط التوصيف الاحصائي لبعد سرعة الاستجابة	4,066	،685

جدول رقم (13)

التوصيف الإحصائي لبعد الامان

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة	4,173	,794
2	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع العاملين	4,120	,787
3	تمتع العاملين بالأحاسيس الإنسانية واللباقة	4,106	,814
4	توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء	4,053	,803
*	متوسط التوصيف الاحصائي لبعد الامان	4,113	،722

جدول رقم (14)

التوصيف الإحصائي لبعد الاهتمام

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إهتمام العاملين بالعملاء اهتماماً شخصياً	4,080	,766
2	ملاءمة ساعات العمل لجميع العملاء	3,986	,830
3	إمتلاك العاملين القدرة على منح الإهتمام الشخصي بالعملاء	4,000	,771
4	وضع المصلحة العليا للعملاء نُصب العين	4,026	,770
5	العلم والدراية باحتياجات العملاء	4,013	,779
*	متوسط التوصيف الاحصائي لبعد الاهتمام	4,021	،688

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: إختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، تمت اضافة الفرضية العدمية بالإضافة إلى الفرضيات الاساسية للدراسة وكما يلي:

الفرضية الرئيسية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية المطبقة في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية المطبقة في البنك العربي.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

F المحسوبة	F الجدولية	SIG F	نتيجة الفرضية العدمية	r	R^2
33.412	2.21	0.000	رفض	0.841	0.708

لقد تم إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج التحليل في الجدول السابق إن قيمة (F المحسوبة = 33.412) أكبر من قيمتها الجدولية، لذا فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (Ha).

وهذا يعني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية المطبقة في البنك العربي.

حيث بلغ معامل الارتباط (0.841) ومن خلال معامل التحديد R^2 نجد ان 70% من المتغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات المصرفية يمكن تفسيرها من خلال عناصر الرقابة الداخلية الخمسة.

الفرضية 1 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

جدول رقم (16)

العلاقة بين بيئة الرقابة وجودة الخدمات المصرفية

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	r	R^2
9.368	1.9925	0.000	رفض	0.739	0.546

أظهرت نتائج اختبار الإنحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق إن قيمة (Tالمحسوبة = 9.368) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار : تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) اكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية

(SIG) أقل من 0.05، نقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنـــه توجـــد علاقـــة ذات دلالـــة إحصائية بين بيئة الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

حيث بلغ معامل الارتباط ليبرسون (0.739) ومن خلال معامل التحديـــد نجـــد ان 55% مـــن المتغيرات في جودة الخدمات المصرفية يمكن ان يرجع إلى التغييرات في بيئة الرقابة الداخلية.

الفرضية 2 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية المخاطر المرتبطة بالأنشطة وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية المخاطر المرتبطة بالأنشطة وجودة الخـــدمات المصرفية في البنك العربي.

جدول رقم (17)

العلاقة بين تحليل المخاطر وجودة الخدمات المصرفية

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	r	R^2
8.551	1.96	0.000	رفض	0.707	0.50

أظهرت نتائج اختبار الإنحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول الـــسابق أن قيمة (Tالمحسوبة = 8.551) أكبر من قيمتها الجدولية، وعليه نقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية المخـــاطر المرتبطـــة بالأنـــشطة وجـــودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

حيث بلغ الوسط الحسابي (0.707)، ويشير معامل التحديد إلى ان 50% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يمكن ان يرجع إلى التغييرات المرتبطة بتحليل المخاطر.

الفرضية 3 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

جدول رقم (18)

العلاقة بين أنشطة الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	r	R^2
7.895	1.96	0.000	رفض	0.679	0.461

نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 7.895) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة المعلومات والاتصالات وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

حيث بلغ معامل الارتباط (0.679) وان R^2 يساوي (0.461) أي ان 46% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات المصرفية يرجع إلى التغيرات في أنشطة الرقابة الداخلية.

الفرضية 4 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة المعلومات والاتصالات وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة المعلومات والاتصالات وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

جدول رقم (19)

العلاقة بين نظم المعلومات والاتصالات وجودة الخدمات المصرفية

R^2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.611	0782	رفض	0.000	1.96	10.706

من خلال تحليل الانحدار البسيط تجد ان مستوى المعنوية هو 0,000 وهو اصغر من 0.05 وبالتالي يمكن القول بانه توجد علاقة بين أنظمة المعلومات والاتصالات وجودة الخدمات والاتصالات وجودة الخدمات المصرفية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.782)، وهو قريب من (1)، كما ان معامل التحديد يشير إلى ان 61% من التغييرات في جودة الخدمات المصرفية ترجع إلى التغييرات التي تحصل على أنظمة المعلومات والاتصال.

الفرضية 5 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والمتابعة لعناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والمتابعة لعناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

جدول رقم (20)

العلاقة بين الإشراف والمتابعة وجودة الخدمات المصرفية

R^2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.584	0.764	رفض	0.000	1.96	10.121

ويلاحظ من الجدول السابق ان قيمة الدلالة الاحصائية (0.000) وهي اقل من (0.05)، اي ان هناك علاقة بين الاشراف والمتابعة وبين جودة الخدمات المصرفية عند مستوى معنوية اقل من 0,05 مما له دلالة جيدة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,764)

الفرضية 6 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والعناصر الملموسة لأبعاد جودة الخدمة في البنك العربي

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية والعناصر الملموسة لأبعاد جودة الخدمة في البنك العربي

جدول رقم (21)

العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية والعناصر الملموسة لجودة الخدمة

F المحسوبة	F الجدولية	SIG F	نتيجة الفرضية العدمية	r	R^2
5.21	1.96	0.000	رفض	0.521	0.271

تشير نتائج معادلة الانحدار البسيط إلى وجود ارتباط بين عناصر الرقابة الداخلية والعناصر الملموسة لجودة الخدمات المصرفية في البنك العربي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.521)، وان مستوى المعنوية هو (0.000) أي اقل من (0.05)، وان 27% من التغيرات في العناصر الملموسة لجودة الخدمة يمكن ارجاع سببها إلى إلى التغييرات في عناصر الرقابة.

الفرضية 7 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الإعتمادية لجودة الخدمة في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الإعتمادية لجودة الخدمة في البنك العربي.

جدول رقم (22)

العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وابعاد الاعتمادية لجودة الخدمة

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	r	R^2
9.226	1.96	0.000	رفض	0734	0.538

أظهرت نتائج اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق ان قيمة (Tالمحسوبة = 9.226) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار : تقبل الفرضية (H0) اذا كانت قيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) اكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) اذا كانت قيمة المحسوبية اكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) اقل من 0.05، ومن النتائج السابقة نجد ان معامل الارتباط (0.734) بين عناصر الرقابة الداخلية وابعاد الاعتمادية لجودة الخدمة في البنك وان R^2 يفسر 53% من التغيرات التي تطرأ على ابعاد الاعتمادية ويعزى سببها إلى عناصر الرقابة الداخلية.

الفرضية 8 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد سرعة الإستجابة لجودة الخدمة في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد سرعة الإستجابة لجودة الخدمة في البنك العربي.

جدول رقم (23)

العلاقة بين الرقابة الداخلية وابعاد سرعة الاستجابة لجودة الخدمة

R^2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.544	0.738	رفض	0.000	1.96	9.341

اظهر ملخص النتائج السابقة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخليـــة وابعاد سرعة الاستجابة حيث كان مستوى الدلالة (0,000)، وان معامل التحديد يـــشير إلـــى ان 54% من التغيرات في سرعة الاستجابة ترجع إلى التغيرات في عناصر الرقابة الداخلية.

الفرضية 9 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الأمان لجودة الخدمة في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الأمان لجودة الخدمـــة في البنك العربي.

جدول رقم (24)

العلاقة بين الرقابة الداخلية وابعاد الامان لجودة الخدمة

R^2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.615	0.784	رفض	0.000	1.96	10.802

أظهرت نتائج اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق ان قيمة (Tالمحسوبة = 10.802) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الأمان لجودة الخدمة في البنك العربي. اذ ان معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.784) وان 61% من التغيرات في ابعاد الامان يرجع إلى التغيرات في عناصر الرقابة الداخلية.

الفرضية 10 :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الاهتمام بجودة الخدمة في البنك العربي.

Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الداخلية وأبعاد الاهتمام بجودة الخدمة في البنك العربي.

جدول رقم (25)

العلاقة بين الرقابة الداخلية وابعاد الاهتمام لجودة الخدمة

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	r	R^2
8.847	1.96	0.000	رفض	0.719	0.517

تظهر النتائج السابقة انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الرقابة وابعاد الاهتمام بجودة الخدمة حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.719) وهو قريب من (1).

ثانياً : مناقشة النتائج

من خلال العرض السابق نجد قبول الفرضيات جميعاً والاتي مناقشة هذه النتائج.

- الفرضية الرئيسية: يلاحظ الارتباط بين الرقابة الداخلية بعناصرها المختلفة وبين جودة الخدمات المصرفية، ومما يعزز هذه النتيجة الاجراءات المتبعة في البنك، حيث يتم مراجعة الرقابة الداخلية بضوابطها المختلفة من قبل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي مره واحده على الاقل سنوياً، ويتولى مجلس الادارة تضمين التقرير السنوي للبنك تقريراً حول مدى كفاية انظمة الضبط والرقابة الداخلية على الابلاغ المالي، ويتضمن التقرير العديد من الفقرات من أهمها:

1. فقرة توضح مسؤولية الادارة التنفيذية عن وضع انظمة الرقابة الداخلية على الابلاغ المالي في البنك، والمحافظة على تلك الانظمة.
2. فقرة حول اطار العمل الذي قامت الادارة التنفيذية باستخدامه لتقييم فاعلية انظمة الرقابة الداخلية.
3. الافصاح عن اي مواطن ضعف في انظمة الرقابة الداخلية التي تعتبر ذات قيمة جوهرية.

- بينت النتائج وجود علاقة ما بين بيئة الرقابة الداخلية وما بين جودة الخدمات المصرفية، وكما هو معروف ان بيئة الرقابة الداخلية تتاثر بفلسفة الادارة واسلوبها في العمل، بالاضافة الى القيم الاخلاقية السائدة ومتغيرات فرعية اخرى ومن الطبيعي ان تؤثر فلسفة الادارة واسلوبها في العمل على جودة الخدمات المصرفية، ومن واقع خبرة الباحثة في هذا المجال

والتغيرات التي حصلت في طبيعة العمل باستخدام الاسلوب المركزي في الادارة للفروع قد اثر على جودة الخدمات المصرفية، وخاصة فيما يتعلق بسرعة الاستجابة والاعتمادية.

- اظهرت النتائج العلاقة الواضحة بين تحليل المخاطر وبين جودة الخدمات المصرفية حيث يعمل البنك العربي ضمن اطار مجموعة متباينة من المخاطر المصرفية، وذلك بتوظيف انظمة ادارية تحاكي افضل الممارسات السائدة في البنوك الدولية الرائدة، وتتصف ممارسات ادارة المخاطر في البنك العربي بالتطور المستمر من اجل الاستفادة من الخبرة الناتجة العملية والبحث العلمي. وبالتالي فان الهدف من ادارة المخاطر في البنك العربي هو التأكد من ان هذه المخاطر لا تتعدى الاطار العام الذي تم تحديده مسبقاً وان اجهزة ادارة المخاطر في البنك تشمل العديد من الجهات منها مجلس الادارة، والمدير العام ،ولجنة ادارة الموجودات والمطلوبات العليا، والمدير المالي العام، ومدير الخزينة العام، ورؤساء مجموعات العمل، ورئيس مجموعة ادارة لمخاطر، ومدير ادارة التدقيق الداخلي، ورؤساء النشاطات المساندة، ومديري المناطق، ومنظومة اللجان المختلفة في مختلف المستويات الادارية.

ويستخدم البنك منهجية لادارة المخاطر تعتمد على النقاط التالية:

1. التاكد من وجود السياسات واجراءات العمل اللازمة لادارة فاعلة لجميع عوامل المخاطرة التي يواجهها البنك.
2. العمل على نشر الوعي واشكال المعرفة المختلفة المتعلقة باحدى اساليب وادوات هذه العوامل بين جميع المستويات الادارية في البنك.
3. العمل على تطوير المنهجيات اللازمة لتطبيق السياسات والاجراءات الخاصة بادارة عوامل المخاطرة.

4. العمل على تطوير الادوات والنماذج الاحصائية والرياضية اللازمة لادارة عوامل المخاطر.

5. قياس حجم الخسائر المتوقعة المرتبطة بعوامل المخاطرة ومقارنتها مع الحدود المعتمدة لذلك.

- اظهرت النتائج وجود علاقة ما بين انشطة الرقابة وبين جودة الخدمات المصرفية، ومن خلال ملاحظة الاسئلة المتعلقة بهذا المحور اي بانشطة الرقابة نجد انها ترتبط بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات واجراءات الرقابة على الاصول، وتحديد التفويض المناسب كذلك الاجراءات التي ترتبط بمعالجة الشكاوى وتقديم التقارير الدورية. ومن خلال مراجعة التقرير السنوي للبنك العربي نلاحظ اهتمام البنك بالانشطة السابقة ضمن قواعد الحوكمة.

- اظهرت النتائج وجود علاقة ما بين نظم المعلومات والتصالات وما بين جودة الخدمات المصرفية، وتعود هذه العلاقة الى اهتمام البنك بالشفافية والافصاح، حيث يعتمد في ذلك على المعايير الدولية للتقارير المالية، وعلى تعليمات البنك المركزي الاردني السارية والصادرة بمقتضى قانون البنوك النافذ والتشريعات ذات العلاقة، حيث يلتزم البنك بالمحافظة على خطوط اتصال مع السلطات الرقابية والمساهمين والمودعين، والبنوك الاخرى، والجمهور بشكل عام، ومن هذه الخطوط الاجتماعات الدورية بين الادارة التنفيذية في البنك والمستثمرين والمساهمين وتقديم ملخص دوري للمساهمين والمحللين في السوق المالي والصحفيين المختصين في القطاع المالي من قبل الادارة التنفيذية العليا وبشكل خاص المدير العام والمدير المالي، بالاضافة الى توفير المعلومات الواردة في التقرير السنوي للبنك او تقاريرة الربعية او في المحاضرات التي تعدها الادارة التنفيذية، وذلك من خلال

وظيفة علاقات المستثمرين، وعلى الموقع الالكتروني للبنك بشكل محدث وباللغتين العربيـــة والانجليزية.

- اظهرت النتائج وجود علاقة بين الاشراف والمتابعة وجودة الخدمات المصرفية، وهذه تعتبر ايضاً من النتائج الطبيعية حيث يتولى جهاز التدقيق الداخلي مراجعة عمليات الابلاغ المالي في البنك والتاكد من مدى الامتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير والاجـــراءات الدوليـــة والقوانين والتعليمات ذات العلاقة، كما تتولى لجنـــة التـــدقيق الـــداخلي مراجعـــة القـــضايا المحاسبية ذات الاثر الجوهري على البيانات المالية ومراجعـــة انظمـــة الـــضبط والرقابـــة الداخلية في البنك.
- اظهرت النتائج وجود علاقة بين الرقابة الداخلية والعناصر الملموسة لابعاد جـــودة الخدمـــة حيث يسعى البنك العربي الى تحقيق حالة نموذجية من التوازن بين اهدافـــه الاســـتراتيجية ومسؤولياته الاجتماعية، وينهج على نحو مستدام تطوير الوسائل التي يمكـــن مـــن خلالهـــا تحقيق اهدافه واهمها تحقيق الجودة في تقديم الخدمة سواءً كانت تلك الوســـائل اجهـــزة او معدات او مباني او اشخاص، ويقوم البنك بوضع معايير يقيس من خلالها المظهـــر العـــام للبنك والعاملين فيه، ومدى ملائمتها مع طبيعة الخدمات التي يتم تقديمها.

- اظهرت النتائج وجود علاقة مابين عناصر الرقابة وابعاد الاعتمادية التي ترتبط بتنفيذ العمل في الاوقات المحددة والاهتمام بمشاكل العملاء، والحرص على تقديم الخدمة من اول مـــره بشكل صحيح، ان وجود هذه العلاقة مسألة طبيعية، وبالاخص مع الوضع التنافسي للبنـــك، حيث يتمتع البنك العربي بوضع تنافسي مميز في البلدان التي يعمل بها، ومن اهم العوامـــل الاساسية لهذا الوضع هو الالتزام بعناصر الاعتمادية في تقديم الخدمة. وهذا الكلام ينطبـــق

ايضاً على العلاقة ما بين عناصر الرقابة الداخلية وسرعة الاستجابة او الامان والاهتمـــام، حيث يعد البنك العربي من المؤسسات الاكثر اماناً في العالم العربي ، حيث اثبت طوال 78 عاماً بانه الملاذ الامن لودائع عملائه، اذ انه اوفى بالتزاماته نحوهم ونحو جميع الاطـــراف الاخرى في اصعب الظروف وبدون تاخير، كما ان خدمات البنك العربي ومنتجاته تـــشتمل على منظومة متكاملة من الخدمات المصرفية والمالية مما يلبي احتياجات عملائـــه الماليـــة بشكل متكامل. وان البنك العربي يتمتع بتصنيف ائتماني مميز مـــن قبـــل ابـــرز شـــركات التصنيف العالمية التالية: (WWW.Arabbank.jo)

A^- - Fitch

A_3 - Moody's

A^- - Standard & poor's

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال الدراسة النظرية والعملية توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بالاتي:

1. تطور مفهوم الرقابة الداخلية من خلال مراحل متعددة، وساهمت الانهيارات للشركات في الدول المتقدمة الى تطور هذا المفهوم وتطور اهدافه وعناصره، وحدد المعيار الامريكي رقم (78) ومعيار التدقيق الدولي رقم (315) عناصر ومقومات الرقابة الداخلية بخمسة عناصر هي: بيئة الرقابة، المعلومات والاتصال، انشطة الرقابة، تحليل المخاطر، الاشراف والسيطرة.
2. تعددت ابعاد قياس جودة الخدمات بشكلٍ عام والخدمات المصرفية بشكلٍ خاص، ومن اهم المقاييس المستخدمة في قياس الجودة نموذج الـ Servqual.
3. اثبتت الدراسات النظرية وجود ارتباط بين نظام الجودة منذ بداية ظهورها بالرقابة الداخلية من خلال وظيفتين رئيسيتين هما: وظيفة الفحص والاختبار، ووظيفة الرقابة على الجودة.
4. يتطلب تطوير الرقابة الداخلية لتحقيق الجودة توفير متطلبات خاصة بتصميم نظام الرقابة الداخلية، ومتطلبات خاصة بتنفيذ نظام الرقابة الداخلية.
5. اظهرت نتائج الدراسة العملية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع عناصر الرقابة الداخلية المتمثلة ببيئة الرقابة، ونوعية المخاطر، وانشطة الرقابة الداخلية، وانظمة المعلومات والاتصال، والاشراف، والمتابعة مع ابعاد جودة الخدمات المصرفية.

6. اظهرت نتائج الدراسة العملية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد جودة الخدمة المصرفية المتمثلة بالعناصر الملموسة، والاعتمادية، وسرعة الاستجابة، والامان، والاهتمام وبين عناصر الرقابة الداخلية.

7. من اكثر محاور الرقابة الداخلية التزاماً بها في البنك هو عنصر المعلومات والاتصالات، يلي ذلك الاشراف والمتابعة، وتقييم المخاطر، ثم انشطة الرقابة الداخلية، وأخيراً بيئة الرقابة الداخلية.

8. اكثر ابعاد جودة الخدمة المصرفية التزاماً بها هو بعد الامان، ثم بعد العناصر الملموسة، ثم بعد الاعتمادية، يلي ذلك سرعة الاستجابة، وأخيراً الاهتمام.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة تتقدم الباحثة بالتوصيات والمقترحات التالية:

1. لضمان جودة العمل في البنوك لابد من تعزيز اجراءات الرقابة الداخلية معتمدين في ذلك على المداخل الحديثة في تقييم هذه الاجراءات من خلال تحليل المخاطر المرتبطة بها، وتظهر ضرورة هذا المدخل مع تزايد استخدام التكنولوجيا لتغطية كافة انشطة البنك.

2. تعزيز كفاءة الموظفين وادراكهم للمفاهيم الحديثة للرقابة والجودة من خلال الدورات التدريبية التي يتم تنظيمها بالتعاون مع بعض المراكز الاستشارية، والتركيز بشكل اساسي على الابعاد السلوكية والشخصية.

3. تعزيز دور جهاز التدقيق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية من خلال رفده بالاعداد الكافية والمؤهلة للقيام بمهامه التي يتطلب اعادة صياغتها حسب المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

4. الاهتمام باسلوب الادارة المركزي او اللامركزي، وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات حسب الاسلوب المستخدم بالشكل الذي يضمن عدم تاخير تقديم الخدمة وبالتالي رفع جودة الخدمة المقدمة.

5. لتقليل نسبة دوران الموظفين في البنك لابد من اهتمام لجنة الانتقاء والمكافات بسلم الاجور وتحديد معايير للمكافات التي يتم توزيعها.

6. لتقليل مجالات المحسوبية في عمليات التوظيف من الضروري ايجاد توصيف لمؤهلات الاشخاص الذين يشغلون كل وظيفة من حيث الشهادة، او الخبرة، او السمات الشخصية، وان يتم اعتماد ذلك التوصيف ضمن ادارات شؤون الموظفين عند تحديد اجراءات التعيين.

7. من المهم ان يقوم البنك العربي بتقييم جودة خدماته باستمرار، وتطوير خدماته، وعلاج اي عيوب او خلل قد يظهر اثناء تقديم تلك الخدمات، وذلك للمحافظة على العملاء وصولاً لمبدأ الاحتفاظ بالعميل كعميل دائم.

8. اهمية اجراء دراسات وابحاث اخرى تتناول موضوع الرقابة والجودة، ويمكن ان تكون دراسة مقارنة لعدة بنوك أو لعدة منشآت وذلك لاهمية هذا الموضوع.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

الكتب:

1. الاتحاد الدولي للمحاسبين، " **إصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة**"، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، المكتبة الوطنية، عمّان، 2007.
2. احمد، محمد سمير، "**الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**"، 2009.
3. التميمي، هادي عباس، "**مدخل الى التدقق من الناحية النظرية والعملية**"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان – الاردن، 2004.
4. التميمي، هادي، "**مدخل الى التدقيق**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان – الاردن، 2006.
5. الجوهر، كريمة علي كاظم، "**الرقابة المالية**"، مطابع جامعة الموصل، العراق، 1999.
6. الحداد، عوض، "**تسويق الخدمات المصرفية**"، مصر، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة والنشر، عمان، 1999.
7. الحسون، عادل محمد والقيسي، خالد ياسين، "**النظم المحاسبية**"، الجزء الاول، ديوان الرقابة المالية، بغداد، 1991.

8. حماد، طارق عبد العال، "**موسوعة معايير المراجعة**"، شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية: تخطيط وأداء عملية المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007.

9. حماد، طارق عبد العال، "**حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف**"، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.

10.الدرادكة، مامون والشبلي، طارق، " **الجودة في المنظمات الحديثة**"، عمان، الطبعة الأولى، دارصفاء للنشر والتوزيع، 2001.

11.دوبينز، لويد وماسون، كلير كراوفورد، " **إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج**"، ترجمة حسين عبد الواحد، مراجعة احمد الجمل"، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1994.

12. الذنيبات، علي عبد القادر، "**تدقيق الحسابات في ضوء معايير التدقيق الدولية والأنظمة والقوانين المحلية: نظرية وتطبيق**"، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.

13. الذنيبات، علي عبد القادر، "**تدقيق الحسابات في ضوء معايير التدقيق الدولية: نظرية وتطبيق**"،الجامعة الارنية، 2009.

14. السلطي، مامون والياس، سهيلا، "**دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الايزو 9000**"، دمشق، دار الفكر المعاصر للنشر، 1999.

15. السيد، حسين عبيد شحاته، **المراجعة المتقدمة في بيئة الأعمال المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

16. الصحن، عبد الفتاح، "**مبادئ واسس المراجعة علماً وعملاً**"، مؤسسة شباب الجامعة، 1971.

17. الصبان، محمد سمير، "**المراجعة الخارجية – المفاهيم الاساسية واليات التطبيق وفقاً للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002.

18. عبد النبي، محمد احمد، "**الرقابة المصرفية**"، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، 2010.

19. العجارمة، تيسير، "**التسويق المصرفي**"، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى،عمان، 2005.

20. عشماوي، ابراهم علي، "**اساسيات المراجعة والمراقبة الداخلية**"، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، 1976.

21. الفيومي، محمد، **أصول المراجعة**، دار نجيب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

22. ألفين، أرين، ولوبك جميس، **المراجعة، مدخل متكامل**، ترجمة د.محمد بعد القادر الديسطي، و د.أحمد حامد حجاج، دار المريخ، الرياض، 2002.

23. قاسم، عبد الرزاق محمد، "**تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية**".2004

24. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، "**المبادئ الاساسية للتدقيق**"، مطابع الشمس، عمان– الاردن، 2001.

25. مصطفى، احمد، "**إدارة الجودة الشاملة الايزو 9000**"، مصر، 2001.

26. مكتب المحاسبة العام الأمريكي، "**معايير التدقيق الحكومي ومعايير الرقابة الداخلية**" – جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية 2002.

27. الوردات، خلف عبد الله، "**التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

البحوث والدوريات

1. الغباري، ايمن فتحي احمد، "الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي واهميتها في تحديد الاتجاهات المستقبلية"، **مجلة المحاسبة والادارة والتامين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (56)، ص314، 2000.
2. بندقجي، محمد رياض، دراسة بعنوان: "اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى – الاردن"، **مجلة الدراسات**، الاردن، المجلد 25، العدد الثاني، ص223، تموز 1998.
3. ادريس، ثابت عبد الرحمن ، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، **المجلة العربية للعلوم الادارية**، جامعة الكويت، مجلد 4، العدد الاول، ص12، نوفمبر 1996.
4. الثعيلب ونصيه، محمد مسعود خليفة وعبد السلام عبد الله احمد، "دليل الرقابة للمراجعين – نموذج مقترح لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بالمصارف التجارية – دراسة اختبارية بالتطبيق على مصرف الجمهورية الإدارة والفروع"، **بحث مقدم لمؤتمر الرقابة الداخلية الواقع والآفاق**، ليبيا، 2005.

5. حلواني، محمد علي، بحث بعنوان: "مفهوم الجودة الشاملة"، السعودية، **الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية بجدة**، المملكة العربية السعودية،2004.

6. درويش، مروان جمعه، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية – دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، **بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث – الجودة والتميز في منظمات الأعمال**، الجزائر، 2007.

7. الذنيبات، علي، "مدى تأثير موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي في تحقيق الشفافية المالية"، **مجلة العلوم الإدارية**، المجلد (35)، العدد (2)، ص283، 2008.

8. السعودي، موسى أحمد، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (4)، العدد (3)، ص257، 2008.

9. صالح وفريده، مفتاح ومعارفي، "**جودة** الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة"، **بحث مقدم لمؤتمر الجودة والتميز في منظمات الأعمال**، الجزائر، 2007.

10. عبد المحسن، توفيق محمد ، "مهارات وقدرات موظطفي خدمة العملاء : قياس ادراك مقدمي الخدمة والعملاء بجمرك تفتيش الركاب بميناء القاهرة الجوي"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، عين شمس، العدد الثالث، ص77، يوليو 1999.

11. عرفه، طارق بدران، "خدمة العملاء في التطبيق العملي: دراسة ميدانية عن مفهوم وادارة خدمة العملاء بالشركات الصناعية بدولة الكويت"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، التجارة، جامعة عين شمي، العدد الاول، ص227، 1999.

12. العنزي، سامية،2008، "مدى التزام البنوك التجارية الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الالكترونية من وجهة نظر المدقق الخارجي"، **مجلة العلوم الانسانية**، مصر، مجلة دورية محكمة تعنى بالعلوم الانسانية، ص304، العدد (36).

13. كاجيجي وأحشاد وفوكله والكاديكي، خالد علي ويونس محمد ومصطفى محمد وأحمد علي، "مدى ملائمة إجراءات الرقابة الداخلية المتبعة في المصارف التجارية الليبية لمواجهة غسيل الأموال"، **بحث مقدم لمؤتمر الرقابة الداخلية الواقع والآفاق**، ليبيا، 2005.

14. محمود، سمير عبد الغني، "نحو نظام متكامل للرقابة الداخلية يواكب اضطلاع وحدات الاعمال بسؤولياتها الاجتماعية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 1999.

15. مدكور، فوزي شعبان ، "قياس جودة خدمات التنقل المدركة من وجهة نظر المستخدمين تطبيقاً على مشروع مترو الانفاق بالقاهرة الكبرى"، **مجلة المحاسبة والادارة والتامين**، كلية التجرة، جامعة الاسكندرية، العدد الاول، ص131، مارس 2003.

16. كاجيجي وبيت المال، خالد علي و أحمد عبد الله، "تقييم واقع وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف الأهلية"، **بحث مقدم لمؤتمر الرقابة الداخلية الواقع والآفاق**، ليبيا، 2005.

17. المعشر والخصبة، زياد يوسف و محمد علي، "أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية"، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، المجلد (2)، العدد (4)، ص487، 2006.

الرسائل الجامعية:

1. البلداوي، شاكر عبد الكريم هيادي، "**اثر هيكل الرقابة الداخلية في فاعلية أداء الوحدات الاقتصادية**"، دراسة ميدانية لعينة من الشركات الصناعية، اطروحة دكتوراه، قدمت إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المنتصرية، 1998.
2. الرمحي، زاهر عطا، "**تطوير اسلوب للتدقيق مبني على المخاطر لدى المصارف الاردنية**"، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
3. الشوابكة، حكم رزق، "**تحليل المخاطر: مدخل لتقييم انشطة الرقابة الداخلية في ضوء تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الاردنية الخاصة**"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان – الاردن، 2009.
4. عدل، صالح خليفة، "**مدى امكانية تطبيق انموذج ادارة الجودة الشاملة**"، دراسة ميدانية على عينة البنوك العاملة في اليمن، 2008.
5. غنيمات، عبد الله، 2010، "العوامل **المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في مؤسسات القطاع العام الأردني**"، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الوثائق والنشرات الرسمية

1. التقرير السنوي لمجموعة البنك العربي للعام 2009.
2. دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الاردن 2009.
3. السياسات والاجراءات الداخلية للبنك العربي.
4. هيئة الاوراق المالية في عمان، دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، 2004.

المواقع الاكترونية

1. Arab Bank group WWW.Arabbank.jo

ثانياً: المصادر الأجنبية

Books:

1. AAsmund El Lifson. William F.messier.Jr, steven M.Glover & Douglas F.Prawitt, "**Auditing & Assurance services**", international Edition, 2005.
2. Alvin A.Arens, Marks Beasley, Randal Jelder "**Auditing and assurance services: an integrated approach**" 11th Ed, New Jersey, 2006.
3. Arens, Alvin A., Elder, Randal J,V Beasley, Mark S., "**Auditing and Assurance services on integrated Approach**" 12th Ed, Person Education, INC,US River, New Jersey, (2008).
4. Arens, Alvin A., et al.., "**Auditing and Assurance services : and integrated Approach**" 10th Ed, prentice - hall, INC.., New Jersey, (2005).
5. Bradley J., Larry E. Kitten bery **"Auditing cancepts for a changing environment**", 5th Ed, Thomson, Mason, 2003.
6. Brenda Portrer, David Hatherly, Jon Simon, "**Principles of external auditing**" 2nd Ed, John Wiley, Hoboken, 2003.
7. Dan M.Guy, C.Wayne Alderman. Alan J. Winters, "**Auditing**", 3rd Ed, 1993.
8. David N. Thomson, Mason, "**auditing**" 8th Ed, 2006.
9. Douglas F.Prawitt, Steven M.Glover, William F.Messier.Jr, "**Auditing assurance services a systematic "**, 4th Ed, 2005.
10. Greenberg, Richard S, Unger, Cynthia A. "**Enviroment Management, Internal Control and TQEM"**, Total Quality Environmental Management, Vol.3, NO.2, Winter, 1994.
11. "**ISO 9000/2000 Definitions Translated into plain English**", p5.
12. "**ISO Survey For 1999 Reveals Biggest Rise in Certification**", Quality progress, OCF, 2000, 924.
13. Kohler, Eric, "**Dicionary for accountants**", Prentice – Hall of india, 1982.

14. Konrath, Larry F, "**Auditing Concepts and applications: A Risk Analaysis Approach**", 4th Ed south- western college publishing, Cincinnati.
15. Michael C.Knapp, "**Auditing Gases**", 6th Ed, 2005.
16. Ridley, Anthony J. Burnham,Lew "**Where Are Auditors**" Directors and boards, Winter, 1997.
17. Seleshi Sisaye "Tow **Approaches to Internal Auditing and control Systems: A Comparison No.4, spring , 1996. of Reengineering and TQM**", Internal Auditor, Vol.11.
18. Timothy j. Louwers, Robert.j Ramsey, David H. sinason, Jerry R.strawser, "**Auditing &_Assutance services**", MCGraw – Hill Irwin, 2005.
19. William G.Boynton, Raymand N.Johnson, Walter G. Kell, Johnwiley sons, "**Modern Auditing** ", 7th Ed, 2000.

Articles:

1. Basle committee on banking supervision "**framework for internal control system in banking Organization**", September 1998, p.8.
2. Bierstaker, L**,** "**The Impact of Internal Auditing on Quality Performance**", 2004, an Empirical study, Decision Management, 10 (5), 3-13.
3. Dennis Applegate and Ted wills "**struggling to incorporate the COSO Recommendations into your Audit Process.**", Internal auditor, December, 1999, www.COSO.org , P.1.
4. Evans, Kate**, "Risk Management; think policy first, Technology second**", 2007, search CIO.com. http//:search cio.techtarget.289142html.
5. Fengyi Lin, Liming Guan, and Wenchang Fang, "**Ceritical Factors Affecting the Evaluation of Information Control Systems with the COBIT Framework**", 2010, A study of CPA firms in Taiwan.
6. Lakhe R-R, Mohanty R-P, "**under Standing TQM in services system", international journal P.40. of Quality and Reliability Management"**, Vol,12, No 9,1995.

7. Lori L Silverman, Annabeth, L propst, "**Quality Today: Recognizing the critical shift**", Quality progress, Feb 1999, p56.
8. Novoselov, Kirill Evgenievitch, **"Internal Controls, Collusion, and hierarchical structure"**, The University of Texas at Austin, 2008.
9. Rateliff, R, I, and reding, K.f**,** "**Information technology, internal Audit and financial Auditing**", The institute of internal Auditors, Altamonte springs florida, www.Theiia.org**,** 2002.
10. Roberta Ann Barra, **"The Impact of Internal Control and Penalties on Fraud"**, University of Hawai'i at Hilo, Journal of Information systems, Vol.24, pp. 1-21, 2010.
11. The Institute of internal auditors, "**scope of work 300**", p.1, www.the IIaGuidance.html, may 2001.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

إختبار الصدق الظاهري للإستبانه

الأستاذ الفاضل \ الأستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الإستبانة التي بين يديك هي جزء من متطلبات البحث الموسوم بـ(أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية على البنك العربي) وذلك للحصول على درجة الماجستير في تخصص المحاسبة.

وأسعى من خلال البحث التعرف على أثر عناصر الرقابة الداخلية وفقاً للمعايير الدولية على جودة الخدمات المصرفية وفقاً لمقياس Servqual ، واستناداً إلى نموذج البحث وفرضياته فقد قسمت الإستبانة إلى محورين:

المحور الأول: يقيس مدى تطبيق عناصر الرقابة الداخلية في البنك العربي، أما المحور الثاني فيقيس فاعلية أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنك العربي.

لذا أرجو بيان مدى صدق أسئلة الاستبانة وتعبيرها عن المحاور الرئيسية والفرعية لها وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمة المقياس الخماسي المستخدم.

شاكرة لكم حسن تعاونكم في اختبار الصدق الظاهري للإستبانة.

الباحثة

نائلة محمود ذياب

جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم المحاسبة

إستبيان

أخي المستجيب، أختي المستجيبة...
تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:
" أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية على البنك العربي"

أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة ثم التعبير عن رأيك فيها بوضع علامة (√) في المكان الــذي يتفق مع رأيك علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية وستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الإنتهاء منها إذا رغبتم بالإطلاع عليها.
وكلنا أمل بأنكم سوف تولون الموضوع اهتمامكم وعنايتكم حيــث أن إجابــاتكم ســتكون عونــاً للباحثة ومساهمة فعالة في إنجاز رسالة الماجستير في المحاسبة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة المجتمع المحلي،،

الباحثة
نائلة محمود ذياب

أولاً: المعلومات الشخصية

التالي عبارة عن معلومات شخصية يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الخيار المناسب:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ من 20 – 30 سنة ☐ من 31 – 40 سنة ☐ من 41 – 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

المسمى الوظيفي: ☐ مسؤول رقابة ☐ رئيس قسم ☐ مساعد مدير ☐ مدير

المؤهل العلمي: ☐ الثانوية العامة فما دون ☐ الدبلوم المتوسط ☐ البكالوريوس ☐ الدراسات العليا

التخصص: ☐ محاسبة ☐ مالية ومصرفية ☐ إدارة أعمال أخرى اذكرها ....

الشهادات المهنية: ☐ لا يوجد ☐ CMA ☐ CPA ☐ JCPA أخرى اذكرها ....

الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات
☐ من 11 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانياً: عناصر الرقابة الداخلية في المصرف

الأسئلة التالية هي عبارة عن فقرات تقيس مدى توفر عناصر الرقابة الداخلية في المصرف، يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الخيار المناسب:

المحور الأول : الرقابة الداخلية

عناصر الرقابة الداخلية

أ. بيئة الرقابة

	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الهيكل التنظيمي واضح ومرن في المصرف					
2	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين في المصرف					
3	يوجد تطابق بين الوظائف الفعلية ووضعها في الهيكل التنظيمي					
4	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين					
5	يعرف الموظفين تفاصيل بطاقة الوصف الوظيفي لوظائفهم					
6	يتم استشارة وحدة الرقابة الداخلية عند إجراء أي تعديل على الهيكل التنظيمي					
7	تتولى لجنة التعيينات توفير الأشخاص المؤهلين للقيام بمهام المصرف					
8	يضع المصرف أنظمة الرواتب على أسس عادلة اعتماداً على مقياس الكفاءة					
9	تهتم الإدارة العليا بالتقارير الصادرة عن الرقابة الداخلية					
10	يقوم مجلس الإدارة بإجراء مراجعة دورية لاستراتيجيات العمل والسياسات العامة للمصرف					
11	تقوم الإدارة بإرساء مبدأ إعتبار الرقابة من مسؤوليات كافة الأفراد في المصرف					
12	يقوم مجلس الإدارة بإجراء مراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف والخدمات المقدمة للعملاء					
13	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من إتخاذ الخطوات الضرورية لتحديد وقياس ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء					
14	تحقق الإدارة نجاحات عالية في تطوير السياسات والعمليات المتعلقة بتحديد وقياس ومراقبة الخدمات المقدمة للعملاء					
15	تقوم الإدارة باطلاع كافة الموظفين على أدوارهم في إطار عمليات الرقابة الداخلية بطريقة واضحة ومكتوبة					
16	تقوم الإدارة بتعزيز المعايير المثلى للنزاهة والأخلاق في إجراءات التعامل الداخلية والخارجية.					
	ب. عملية تقييم المخاطر					
17	تقوم الإدارة بتحديد كافة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف					

	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تقوم الإدارة بتصنيف كافة المخاطر من ناحية تأثيرها على العمل المصرفي					
19	تقوم الإدارة بتحديد المخاطر التي يمكن السيطرة عليها والمخاطر التي لا يمكن السيطرة عليها					
20	تأخذ عملية تقييم المخاطر بالإعتبار مبدأ الكلفة والمنفعة					
21	تتم عملية تقييم المخاطر بشكل متواصل من قبل التدقيق الداخلي					
22	تتم عملية تقييم المخاطر إنطلاقاً من خطوط العمل الدنيا صعوداً إلى الأنشطة العامة					
23	تضع الإدارة إجراءات بشكل سريع لمواجهة الأخطاء					
24	تساهم الرقابة الداخلية في تحديد مستوى المخاطر المقبول بالمصرف					
25	هناك دور كبير لإجراءات الرقابة الداخلية في الحد من مستوى المخاطر					
26	تقوم الإدارة بمراجعة دورية لمدى ملاءمة إستراتيجية المصرف وحدود المخاطر					
	ج. أنشطة الرقابة					
27	تساهم التقارير الدورية المقدمة للإدارة في نجاح إجراءات الرقابة					
28	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارة المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية					
29	يتوفر ضوابط التحكم والسيطرة التي تمنع الوصول إلى الموجودات الملموسة					
30	تساهم جهود الإدارة في التقيد بمعايير معينة مثل التركز الائتماني وغيرها في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية					
31	تؤدي إدارة السقوف والتفويضات الخاصة بها المحددة من قبل الإدارة إلى تحسين إجراءات الرقابة الداخلية					
32	تساهم إجراءات حل المشاكل المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ أو سرعة التدخل في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية					
33	تحرص الإدارة على تطبيق مبدأ فصل المهام وعدم إيكال مهام متعارضة لموظف واحد					
34	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية					
35	يوجد صندوق للشكاوى في المصرف ودوائره					
36	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية ونزاهة					
	د. المعلومات والإتصال					
37	يتوفر أنظمة معلومات داخلية ومالية وتشغيلية كافية تساهم في تحسين أداء إجراءات الرقابة الداخلية					
38	تشمل أنظمة الرقابة وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطل الأجهزة والأنظمة الإلكترونية					

	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39	تحقق الإدارة نجاحات في تأكيد وضوح الصلاحيات والمسؤوليات من خلال نظام إتصال فعال					
40	يتوفر قنوات إتصال فعالة تضمن فهم كافة الموظفين للسياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة					
41	النظام المالي المستخدم في المصرف محكم ودقيق					
42	يوجد نظام أمن لعدم اختراق الأنظمة المحوسبة والدخول إلى النظام وإجراء التعديلات					
43	مجموعة السجلات والدفاتر المستخدمة كاملة وملائمة					
44	يتم العمل من خلال توفر مجموعة أنظمة ذات تعليمات واضحة ومكتوبة					
45	يوجد مجال للاجتهاد الشخصي عند تنفيذ الأنظمة والتعليمات المعمول بها					
46	يستخدم التوثيق الورقي إلى جانب الاعمال المحوسبة					
47	تستخدم أرقام سرية للدخول إلى برامج العمل المحوسبة					
	هـ. متابعة عناصر الرقابة					
48	يتم التعامل مع نشاطات نظام الرقابة الداخلية كجزء من الواجبات اليومية للمصرف					
49	التدخل الفوري يتناسب مع أي تغيير مفاجئ في البيئة الداخلية أو الخارجية للمصرف					
50	تساهم استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة التنفيذية في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية					
51	يتمتع العاملون في مجال التدقيق الداخلي ورقابة المخاطر والإلتزام بكامل صلاحية الوصول إلى كافة السجلات والوثائق الخاصة بكافة أعمال المصرف					
52	يتمتع العاملون في أجهزة المتابعة بالتأهيل العلمي والخبرة بشكل جيد					
53	يتمتع العاملون في مجال التدقيق والرقابة بالاستقلالية					
54	في إطار عمليات التدقيق الداخلي يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني وفي الوقت المناسب عن أية ثغرات أو مشكلات في نظام الرقابة الداخلية					
55	يتلاءم نظام الرقابة الداخلية المستخدم مع طبيعة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف					
56	تتولى لجنة التدقيق في المصرف مراجعة تقارير المدقق الداخلي والخارجي حول نتائج فحص الرقابة الداخلية					
57	تستخدم نتائج تقارير الأداء بشكل أساسي لتوقيع العقوبات					
58	تساهم تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير العمل					
59	تؤخذ تقارير الأداء بعين الإعتبار عند إجراء التنقلات بين العاملين					
60	توجد أسس لتقييم الأداء المؤسسي على مستوى المصرف					

المحور الثاني : جودة الخدمة						
أبعاد جودة الخدمة						
أ. العناصر الملموسة						
	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
61	توافر تجهيزات ومعدات وأجهزة تقنية متطورة					
62	المرافق والصالات ملائمة وصحية وجذابة					
63	تمتع العاملون بالنظافة وحسن الهندام والمظهر					
64	مناسبة المظهر العام للبنك لنوعية وطبيعة الخدمات					
ب. الإعتمادية						
65	الإلتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة					
66	الاهتمام بمشاكل العملاء والإجابة عن استفساراتهم					
67	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مره					
68	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها					
69	توافر أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقةٍ					
جـــ. سرعة الإستجابة						
70	إعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة					
71	تقديم الخدمة بشكل فوري					
72	الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء					
73	عدم إنشغال العاملين عن تلبية الطلبات الفورية للعملاء					
د. الأمان						
74	سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة					
75	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع العاملين					
76	تمتع العاملين بالأحاسيس الإنسانية واللباقة					
77	توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء					
هـــ. الاهتمام						
78	إهتمام العاملين بالعملاء اهتماماً شخصياً					
79	ملاءمة ساعات العمل لجميع العملاء					
80	إمتلاك العاملين القدرة على منح الإهتمام الشخصي بالعملاء					
81	وضع المصلحة العليا للعملاء نُصب العين					
82	العلم والدراية باحتياجات العملاء					

الملحق (2)

نتائج التحليل الإحصائي

Frequencies

]DataSet0] C\:Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Statistics

		sex	age	job	edlevel	special	certi	exper
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	55	73.3	73.3	73.3
	2.00	20	26.7	26.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	25	33.3	33.3	33.3
	2.00	21	28.0	28.0	61.3
	3.00	23	30.7	30.7	92.0
	4.00	6	8.0	8.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

job

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	35	46.7	46.7	46.7
	2.00	12	16.0	16.0	62.7
	3.00	16	21.3	21.3	84.0
	4.00	12	16.0	16.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

edlevel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	10	13.3	13.3	14.7
	3.00	53	70.7	70.7	85.3
	4.00	11	14.7	14.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

special

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	24	32.0	32.0	32.0
	2.00	10	13.3	13.3	45.3
	3.00	21	28.0	28.0	73.3
	4.00	20	26.7	26.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

certi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	70	93.3	93.3	93.3
	5.00	5	6.7	6.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

exper

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	18.7	18.7	18.7
	2.00	14	18.7	18.7	37.3
	3.00	16	21.3	21.3	58.7
	4.00	31	41.3	41.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	82

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	16

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	10

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	10

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	11

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	13

Reliability

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	22

Regression

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	inde, inda, indb, indc, indd[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: dep

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.841[a]	.708	.687	.32118

a. Predictors: (Constant), inde, inda, indb, indc, indd

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.233	5	3.447	33.412	.000[a]
	Residual	7.118	69	.103		
	Total	24.351	74			

a. Predictors: (Constant), inde, inda, indb, indc, indd

b. Dependent Variable: dep

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.407	.305		1.336	.186
	inda	.199	.116	.216	1.724	.089
	indb	.152	.112	.151	1.365	.177
	indc	-.048	.123	-.046	-.387	.700
	indd	.331	.130	.311	2.549	.013
	inde	.317	.136	.300	2.327	.023

a. Dependent Variable: dep

Regression

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	inda[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: dep

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739[a]	.546	.540	.38920

a. Predictors: (Constant), inda

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.293	1	13.293	87.759	.000[a]
	Residual	11.058	73	.151		
	Total	24.351	74			

a. Predictors: (Constant), inda

b. Dependent Variable: dep

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.615	.266		6.069	.000
	inda	.681	.073	.739	9.368	.000

a. Dependent Variable: dep

Regression

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	indb[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: dep

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.707[a]	.500	.494	.40824

a. Predictors: (Constant), indb

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.185	1	12.185	73.112	.000[a]
	Residual	12.166	73	.167		
	Total	24.351	74			

a. Predictors: (Constant), indb

b. Dependent Variable: dep

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.311	.326		4.017	.000
	indb	.716	.084	.707	8.551	.000

a. Dependent Variable: dep

Regression

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	indc[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: dep

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.679[a]	.461	.453	.42418

a. Predictors: (Constant), indc

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.216	1	11.216	62.339	.000[a]
	Residual	13.135	73	.180		
	Total	24.351	74			

a. Predictors: (Constant), indc

b. Dependent Variable: dep

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.370	.346		3.961	.000
	indc	.699	.089	.679	7.895	.000

a. Dependent Variable: dep

Regression

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	indd[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: dep

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782[a]	.611	.606	.36026

a. Predictors: (Constant), indd

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.876	1	14.876	114.624	.000[a]
	Residual	9.474	73	.130		
	Total	24.351	74			

a. Predictors: (Constant), indd

b. Dependent Variable: dep

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.799	.309		2.590	.012
	indd	.831	.078	.782	10.706	.000

a. Dependent Variable: dep

Regression

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	inde[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: dep

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764[a]	.584	.578	.37256

a. Predictors: (Constant), inde

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.218	1	14.218	102.439	.000[a]
	Residual	10.132	73	.139		
	Total	24.351	74			

a. Predictors: (Constant), inde

b. Dependent Variable: dep

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.920	.315		2.925	.005
	inde	.806	.080	.764	10.121	.000

a. Dependent Variable: dep

Regression

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: depa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521[a]	.271	.261	.51096

a. Predictors: (Constant), ind

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.088	1	7.088	27.148	.000[a]
	Residual	19.059	73	.261		
	Total	26.147	74			

a. Predictors: (Constant), ind

b. Dependent Variable: depa

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.773	.452		3.924	.000
	ind	.611	.117	.521	5.210	.000

a. Dependent Variable: depa

Regression

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: depb

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734[a]	.538	.532	.45747

a. Predictors: (Constant), ind

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.814	1	17.814	85.117	.000[a]
	Residual	15.278	73	.209		
	Total	33.091	74			

a. Predictors: (Constant), ind

b. Dependent Variable: depb

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.372	.405		.919	.361
	ind	.969	.105	.734	9.226	.000

a. Dependent Variable: depb

Regression

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: depc

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738[a]	.544	.538	.46595

a. Predictors: (Constant), ind

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.942	1	18.942	87.247	.000[a]
	Residual	15.849	73	.217		
	Total	34.792	74			

a. Predictors: (Constant), ind

b. Dependent Variable: depc

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.251	.412		.610	.544
	ind	.999	.107	.738	9.341	.000

a. Dependent Variable: depc

Regression

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: depd

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784[a]	.615	.610	.45147

a. Predictors: (Constant), ind

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.782	1	23.782	116.678	.000[a]
	Residual	14.879	73	.204		
	Total	38.662	74			

a. Predictors: (Constant), ind

b. Dependent Variable: depd

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.162	.399		-.406	.686
	ind	1.119	.104	.784	10.802	.000

a. Dependent Variable: depd

Regression

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: depe

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.719[a]	.517	.511	.48160

a. Predictors: (Constant), ind

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.154	1	18.154	78.274	.000[a]
	Residual	16.931	73	.232		
	Total	35.086	74			

a. Predictors: (Constant), ind

b. Dependent Variable: depe

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.286	.426		.672	.504
	ind	.978	.111	.719	8.847	.000

a. Dependent Variable: depe

Descriptives

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	75	1.00	5.00	3.6667	.97722
q2	75	1.00	5.00	4.0400	.92181
q3	75	1.00	5.00	3.5333	1.03105
q4	75	1.00	5.00	3.6800	.87240
q5	75	1.00	5.00	3.8000	1.02667
q6	75	1.00	5.00	3.4133	1.07921
q7	75	1.00	5.00	3.3733	.98328
q8	75	1.00	5.00	2.5200	1.10722
q9	75	1.00	5.00	3.6667	.84363
q10	75	2.00	5.00	3.6800	.80807
q11	75	2.00	5.00	3.8533	.80023
q12	75	2.00	5.00	3.7600	.81936
q13	75	2.00	5.00	3.8000	.63671
q14	75	2.00	5.00	3.7200	.78085
q15	75	1.00	5.00	3.4400	.93346
q16	75	1.00	5.00	3.7733	.87878
inda	75	1.69	5.00	3.6075	.62208
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q17	75	1.00	5.00	4.0533	.82024
q18	75	2.00	5.00	3.9467	.73325
q19	75	2.00	5.00	3.8533	.71079
q20	75	3.00	5.00	3.8800	.71584
q21	75	2.00	5.00	3.8267	.79480
q22	75	2.00	5.00	3.7333	.75933
q23	75	1.00	5.00	3.6533	.86201
q24	75	1.00	5.00	3.8400	.73595
q25	75	2.00	5.00	3.9867	.66766
q26	75	3.00	5.00	3.8133	.71079
indb	75	2.30	5.00	3.8587	.56690
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q27	75	1.00	5.00	3.9600	.72485
q28	75	1.00	5.00	3.9467	.76923
q29	75	2.00	5.00	3.7867	.70315
q30	75	2.00	5.00	3.8267	.72360
q31	75	2.00	5.00	3.8933	.70851
q32	75	1.00	5.00	3.9067	.90305
q33	75	2.00	5.00	3.8667	.82746
q34	75	2.00	5.00	3.8533	.69152
q35	75	2.00	5.00	4.0533	.86826
q36	75	1.00	5.00	3.5867	.91671
indc	75	2.50	5.00	3.8680	.55706
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q37	75	1.00	5.00	4.0000	.83827
q38	75	2.00	5.00	4.1200	.78774
q39	75	1.00	5.00	3.9067	.73839
q40	75	2.00	5.00	3.8000	.75337
q41	75	2.00	5.00	4.0267	.69697
q42	75	2.00	5.00	4.1200	.71584
q43	75	2.00	5.00	3.8133	.78316
q44	75	1.00	5.00	3.9600	.79594
q45	75	1.00	5.00	3.3733	.89704
q46	75	2.00	5.00	3.9333	.72286
q47	75	2.00	5.00	4.3067	.69697
indd	75	2.09	5.00	3.9418	.53982
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q48	75	3.00	5.00	4.1467	.58572
q49	75	2.00	5.00	3.9867	.70698
q50	75	2.00	5.00	3.9867	.74423
q51	75	2.00	5.00	4.0667	.68445
q52	75	2.00	5.00	3.8933	.72733
q53	75	3.00	5.00	3.9200	.60983
q54	75	2.00	5.00	3.9733	.63615
q55	75	1.00	5.00	3.8933	.68917
q56	75	3.00	5.00	3.9467	.67570
q57	75	2.00	5.00	3.8667	.82746
q58	75	1.00	5.00	3.8000	.88532
q59	75	1.00	5.00	3.5867	1.02790
q60	75	1.00	5.00	3.7733	.86326
inde	75	2.46	5.00	3.9108	.54364
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q61	75	1.00	5.00	4.1467	.76571
q62	75	1.00	5.00	3.8667	.96329
q63	75	3.00	5.00	4.2133	.57641
q64	75	2.00	5.00	4.2000	.65760
depa	75	2.75	5.00	4.1067	.59442
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q65	75	3.00	5.00	4.1333	.64375
q66	75	3.00	5.00	4.1333	.62240
q67	75	1.00	5.00	4.0933	.77413
q68	75	1.00	5.00	3.9467	.83655
q69	75	1.00	5.00	4.0533	.88369
depb	75	2.20	5.00	4.0720	.66871
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q70	75	1.00	5.00	3.9600	.79594
q71	75	1.00	5.00	4.0000	.73521
q72	75	1.00	5.00	4.2133	.74059
q73	75	1.00	5.00	4.0933	.75647
depc	75	1.00	5.00	4.0667	.68568
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q74	75	2.00	5.00	4.1733	.79480
q75	75	2.00	5.00	4.1200	.78774
q76	75	2.00	5.00	4.1067	.81495
q77	75	2.00	5.00	4.0533	.80360
depd	75	2.25	5.00	4.1133	.72281
Valid N (listwise)	75				

Descriptives

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q78	75	2.00	5.00	4.0800	.76688
q79	75	2.00	5.00	3.9867	.83007
q80	75	2.00	5.00	4.0000	.77110
q81	75	2.00	5.00	4.0267	.77063
q82	75	2.00	5.00	4.0133	.77970
depe	75	2.00	5.00	4.0213	.68857
Valid N (listwise)	75				

NPar Tests


```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav
```


One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ind	dep
N		75	75
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.8198	4.0733
	Std. Deviation	.50651	.57364
Most Extreme Differences	Absolute	.058	.096
	Positive	.053	.096
	Negative	-.058	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		.498	.834
Asymp. Sig. (2-tailed)		.965	.491

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dep
  /METHOD=ENTER ind  .
```

Regression

[DataSet0] C:\Documents and Settings\TAREQPC\Desktop\naeleh rheyab.sav

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: dep

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829[a]	.687	.683	.32320

a. Predictors: (Constant), ind

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.725	1	16.725	160.112	.000[a]
	Residual	7.626	73	.104		
	Total	24.351	74			

a. Predictors: (Constant), ind

b. Dependent Variable: dep

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.488	.286		1.708	.092
	ind	.939	.074	.829	12.654	.000

a. Dependent Variable: dep

Applied Science University
Deanship of Scientific Research and Graduate Studies

The impact of the elements of internal control on the quality of banking services
A field study on the Arab bank

Prepared by
Naila Mahmoud Diab

Supervised by
Dr. Kareema Ali Gawhar

This Dissertation is submitted in the partial fulfillment of a master degree in Accounting

Deanship of Scientific Research and Graduate Studies
Applied Science University

August 2010

The impact of the elements of internal control on the quality of banking services
A field study on the Arab bank

Prepared by
Naila Muhammad Diab

Supervised by
Dr. Kareema Ali Gawhar

This Dissertation is submitted in the partial fulfillment of a master degree in Accounting

Abstract:

This study aims at clarifying the relationship between the five elements of Internal Control (the control environment, the information system, the process of risk assessment, procedures and monitoring activities, the follow-up methods of supervision) and the service quality dimension (concert elements, reliability (creditability), speed of response, confidence of handling (safety), concern (sympathy)) in the Arab bank. This research attempts to diagnose the weaknesses and strengths of the components of internal control in the Arab Bank.

To achieve the objectives of this study a sample of managers, supervision officials and heads of departments of the Arab Bank from the General Management and several branches in the Kingdom of Jordan. The number of the respondents reached 75 personnel.

The hypothesis was tested through the use of Pearson correlation coefficient and a simple and multiple linear regressions. The study concluded that there is a significant statistic relation between the elements/components of internal control and the control environment, the information system, the process of risk assessment, procedures and control activities, and the quality of services.

Based on these results this dissertation recommends the following: To ensure the quality of work Internal control procedures should be strengthen relying on recent methods of evaluation of these measures and procedures and through analyzing associated risks. The importance of this becomes clearer with the increasing use of technology to execute all bank activities.